الغلاف الأمامي

مؤلف الكتاب المتصدر لقوائم الكتب الأعلى مبيعًا *الإقناع*

جيمس بورج

طلاقة اللسان

اكتشف أسرار المحادثة الفعالة

"يتركك شاعرًا بالرضا لمعرفة أنك - ستكون قد ارتقيت بمهاراتك في التواصل إلى مستوى جديد تمامًا".

أنجيلا ريبون

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore
...ليست مجرد مكتبة

الغلاف الأمامي



طلاقة اللسان

اكتشف أسرار
المحادثة الفعالة

جيمس بورج

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ...ليست مجرد مكتبة

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore ...ليست مجرد مكتبة

للتعرف على فروعنا
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarir.com**
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

تحديد مسئولية / إخلاء مسئولية من أي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والناتجة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسئولية ونُخلي مسئوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمّل أي مسئولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

الطبعة الأولى ٢٠١٨

أية إشارة مرجعية للصفحات تخص النسخة المطبوعة

إشادات بهذا الكتاب

"يتلاعب جيمس بالكلمات بذكاء ومهارة، وكل ما آمله ألا يبدأ بتأليف الأغاني".

دون بلاك، مؤلف الأغاني للسينما والمسرح الغنائي، الحائز على جائزة الأوسكار، والذي شارك مع جون باري في تأليف الأغاني لأعمال منها *(Born Free, Thunderball ، Diamonds are Forever)* وكذلك مع أندرو لويد ويبر (بما في ذلك المسرحية الموسيقية *Sunset Boulevard*)

"إن فن الحديث في كتاب جيمس بورج الجديد المقنع يمكن أن يكون أي شيء إلا أن يكون بلا قيمة. إنه يوضح أن مهارة التحدث هي إحدى مهارات الحياة الأساسية، والمعادل الموضوعي لوسائل التواصل الحديثة التي تسيطر عليها الرسائل النصية الإلكترونية".

فيليب جونز، المحرر بمجلة **ذا بوك سيلر**

"يترك الكتاب لديك شعورًا بالرضا بمعرفة أنك بحلول نهاية الكتاب ستنتقل بمهاراتك في التواصل إلى مستوى جديد كليًّا".

أنجيلا ريبون، مقدمة البرامج التليفزيونية والإذاعية

"يشرح المؤلف اللغة التي نستخدمها وأنماط الكلام "كما يقدم مجموعة هائلة من المؤشرات سهلة الفهم حول كيف يمكن أن نتحسن جميعًا. . . إنه كتاب رائع لكل من يريد أن يصبح أكثر فاعلية في الحياة" لدى جميع فئات المجتمع!

جيليان تيت، مدير تحرير صحيفة **فاينانشيال تايمز** الأمريكية، وكاتب العمود الحائز على العديد من الجوائز.

نبذة عن المؤلف

يقضي جيمس بورج جزءًا من وقته في تقديم الاستشارات والتوجيهات لرواد الأعمال، كما يقوم بعقد ورش عمل لتنمية المهارات الشخصية والتجارية، تتناول كلًّا من تنمية الذاكرة، والتواصل بين الأشخاص، ولغة الجسد، و"التحكم في العقول".

ولاهتمامه الشديد بكيفية عمل العقل البشري، طور بورج تقنيات لتنمية الذاكرة في سن مبكرة، ما جعله في نهاية المطاف يصنف على أنه أحد أهم "خبراء الذاكرة". ونظرًا لاهتمامه ببعض الظواهر الخارقة، فقد تخصص لاحقًا في الفن المعروف باسم: "سحر العقل"، وقدم محاضرات فيه.

وقد أمضى جيمس - متأثرًا بخلفيته الأكاديمية في علم الاقتصاد وعلم النفس - وقتًا طويلًا يدرس العلاقة بين "العقل والجسم"، ثم قام بدراسة طرق مداواة المخ المختلفة التي تؤدي إلى إحداث تغييرات في التفكير والسلوك في حياة الشخص الشخصية والعملية.

وقد تجلت معارفه وخبراته فيما امتهنه من مهن في مجالات الإعلان، والمبيعات، والتسويق، وعلم نفس العمل، والتدريب، والصحافة. كما أنه يقدم نصائحه على إذاعة بي بي سي، ويسهم في الصحف والمجلات الوطنية في موضوعات مثل: شئون المستهلك، ولغة الجسد، والمهارات التجارية، ومهارات التواصل. في عام ٢٠٠٩ تم اختياره كمساهم في مجلة **هارفارد بيزنس ريفيو**. وهو لا يزال يجد الوقت مع كل ذلك للكتابة في الصحف المتعلقة بالسياحة والرياضة، والتي كان يشارك فيها منذ وقت مبكر من حياته المهنية.

ألف جيمس "ثلاثية" تضم الكتاب الأكثر مبيعًا حول العالم "الإقناع"*، والكتاب الحائز على الجوائز *Body Language* وكذلك كتاب *Mind Power*، الذي ترجم إلى أكثر من ٣٥ لغة.

قضى كتاب **"الإقناع"** ١١٨ أسبوعًا متتاليًامتصدرًا قائمة القراءات المقترحة لرحلات الأعمال التي تصدرها مكتبات دابليو إتش سميث، والذي يُعدّ رقمًا قياسيًّا. وفي عام ٢٠١٣، نشرت مجلة **فيوتشر** قائمة "أفضل ٥٠ كتابًا في مجال إدارة الأعمال" في التاريخ، والتي تضمنت كتاب **"الإقناع"** (وكان جيمس واحدًا من بين ثلاثة مؤلفين بريطانيين ممن وصلوا إلى القائمة، جنبًا إلى جنب مع السير ريتشارد برانسون والسير جيمس دايسون).

شكر وتقدير من المؤلف

أشعر وكأني أحد الفائزين بجائزة الأوسكار، حيث أقف على خشبة المسرح ممسكًا بالتمثال الذهبي بكلتا يديَّ وأشكر العديد من الأشخاص...

أتوجه بالشكر إلى دون بلاك، مؤلف الأغاني الحائز على جائزة الأوسكار (الذي اشتهر من ضمن ما اشتهر بتعاونه مع جون باري واشتراكه مع أندرو لويد ويبر في تأليف المسرحيات الموسيقية). فعلى الرغم من جدوله المزدحم، حيث يقوم بتأليف الأغنيات التي لم تتوقف منذ خمسين عامًا، وكونه في مرحلة إعداد أعماله الجديدة، "ومن ضمنها إعادة تمثيل المسرحية الموسيقية *Sunset Boulevard* على مسارح لندن، فقد استقطع من وقته ما يكفي لقراءة مخطوطة الكتاب، ما يجعلني ممتنًّا له بشدة. كما أتوجه بالشكر إلى أنجيلا ريبون الرائعة التي رغم انشغالها بتصوير مسلسل جديد على شبكة بي بي سي، وقيامها بسلسلة من المقابلات الإعلامية، فإنها أخذت من وقتها ما يكفي لقراءة مخطوطة الكتاب، وتفضلت كذلك بوضع مقدمة له. كما أتوجه بالشكر إلى فيليب جونز، المحرر الموقر بمجلة **ذا بوك سيلر** الأسبوعية، والتي نعتبرها منارتنا الهادية. فعلى الرغم من انشغاله الشديد بالعمل على القوائم المختصرة للجائزة البريطانية لصناعة الكتاب لعام ٢٠١٦، فقد تفضل وقرأ مخطوطة الكتاب المدققة لغويًّا وقدم مساهماته. كما أتوجه بالشكر إلى المحررة كارولين ساندرسون التي اختارت هذا الكتاب على أنه "كتابها المفضل"، وصنفته باعتباره "اختيار المحرر" في المجلة. كما أتوجه بخالص امتناني إلى جيليان تيت، المحررة الإدارية الأمريكية لصحيفة **فاينانشيال تايمز**، التي كانت بين أنشطتها اليومية المتعددة في نيويورك من كتابات وأسفار تقرأ المخطوطة وتسهم بأفكارها، واضعة موعد التسليم النهائي الذي حددته لها في الاعتبار.

والشكر دائمًا موصول لفريق النشر بدار بيرسون. وأخص بالذكر لورا "كبير المحررين المسئولين" وهي واحدة ممن يلقون النظرة الأخيرة بعد تسليم المخطوطة لتحرير الطباعة. لقد عملت معها على كتابي على مدى فترة استمرت ثلاثة عشر عامًا، وأنا أثني عليها لصبرها المستمر، وحسن خلقها، وبعد نظرها. إنها سترحل بمواهبها العظيمة إلى مكان آخر، ولا أملك سوى أن أتمنى لها حظًّا طيبًا.

وأخيرًا، أتوجه بخالص الامتنان لزوجتي على تحملي "مجددًا" في أثناء كتابة هذا الكتاب؛ فإنني دائمًا أجد أن وقت "التفكير" لا يقل في طوله عن وقت الكتابة الفعلي. (كما يعلم كل من أَلَّفَ كتابًا منكم، فإن الأمر لا ينتهي حتى بعد تسليم المخطوطة؛ فهناك الكثير مما يتعين القيام به خلال الأشهر التابعة للتسليم). ما يجعلها تضطر دائمًا إلى تحمل المتاعب نفسها: فترات غيابي عنها؛ وعدم انتباهي؛ وانشغالي الدائم؛ واستماعي لها دون تركيز؛ و"تشتتي". آه، وفي بعض الأحيان كثرة نسياني. **(والآن، أين تركت جائزة الأوسكار؟).**

---

* متوافر لدى مكتبة جرير

شكر وتقدير الناشر

الصور

يود الناشر أن يشكر الجهات التالية على التلطف بمنحنا تصريحًا بإعادة نشر صورها:

(Key: b”bottom; c”centre; l”left; r”right; t”top)

Page 3: Dan Piraro; page 222 Rex Shutterstock: Everett Collection / REX Shutterstock; page 256 Shutterstock/Alena Kozlova

جميع الصور الأخرى © Pearson Education

الرسوم الكاريكاتورية

ص٤٣ Matt الرسوم الكاريكاتورية © Telegraph Media Group Limited 2013.

النصوص

تأتي أبيات الشعر الواردة في ص ٤٥، ٤٦ من Conkers: Poems, Oxford University Press, USA (Wade, B. 1989) Oxford University Press, USA; من...المقتطفات الواردة في ص ٢٧٧، ٢٧٨ و ص "Are women being held back by too much smiling?”, London Evening Standard, 17/03/2015 (Sands, S.), London Evening Standard; المقالة في ص... Joanna Lumley”s Life Lessons, The Times, (19/04/2014 (Deborah Ross).

ملاحظة المؤلف

"مغامرة" مع الكلمات

بعد إتمام "الثلاثية"، كان هناك كتاب آخر كنت أعرف أنه كان عليَّ تأليفه في وقت ما وهو كتاب عن "التحدث". وإلا كنت سأشعر بأنني "لم أُنْهِ مهمتي". لقد كانت الفكرة مختمرة في ذهني منذ فترة طويلة، وجعلت من تأليف هذا العمل هدفًا لي في وقت ما.

لقد كنت دائما مهتمًّا بـ "علم اللغة النفسي"، ودرسته كذلك. وما كنت أهتم به على وجه التحديد هو عنصر اللغويات الذي يُعْني بشأن كيفية تأثير الكلمات على **عقلنا ومشاعرنا**، أي العمليات العقلية التي نستخدم من خلالها اللغة، والعلاقة بين اللغة والتفكير. إن تقنيات تصوير المخ الأحدث غير التوسعية، مثل الرنين المغناطيسي الوظيفي، قد ساعدتنا في الوقت الحالي على دراسة المزيد من العمليات المعرفية المتعلقة باللغة المنطوقة.

على مدار سنوات، كان كل من يصادفني من المسئولين عن الدورات وورش العمل وغيرهم يقترحون عليَّ بعض الموضوعات التي يودّون مني تغطيتها، والتعبير عن إحباطاتهم الشخصية بشأن التواصل في الحياة اليومية. وفضلًا عن ذلك، فإن التعليقات التي تلقيتها خلال جلسات مجموعة البحث كانت كاشفة للكثير من الأمور.

ما يثير الاهتمام هو أنه فيما يتعلق بتلك الموضوعات المقترحة، فإن الوضع لم يتغير إلا بدرجة طفيفة؛ ولذا فقد قمت بتغطية المناطق التي يبدو أنها تسبب معظم المشكلات في تعاملاتنا اليومية في حياتنا الشخصية والعملية.

يبدو أننا نواجه الصعوبات: عادات التحدث السيئة أو التي تتسم بالخمول، وتضارب الآراء، وسوء الفهم، وكيفية تقديم الاعتذار، ومنح الثناء أو قبوله، وكيفية تقديم الانتقادات... والقائمة تطول. وبالإضافة إلى ذلك، فإن ما يثير الدهشة هو شعور الإحباط الذي يذكره كثير من الناس عند التعامل مع الأطباء وانعدام الثقة المستمر فيما يقوله السياسيون أو يفعلونه. هناك "جانب إيجابي" هنا. يمكننا أن ننظر إلى "أوجه القصور" التي نجدها فيها، ما يجعلنا نساعد أنفسنا على التوصل إلى طرق للتواصل مع الآخرين، بحيث نجعلهم أكثر ثقة بنا.

لقد اتضح أن تجربتي الخاصة في الحياة اليومية والعملية "عبر التعامل مع العملاء وحضور الاجتماعات وتقديم العروض على مدى عقود" كانت بمثابة أرض خصبة. أنا أعترف بأنني كنت "أتنصت" غير عامد على محادثات الناس.

اتخذ قرارًا بتغيير عاداتك وستشعر ببهجة خوض "مغامرة" مع الكلمات. وكما أكرر مرارًا، فإن العادات تستغرق وقتًا للتغيير.

في نهاية المطاف، فإن هذا السعي لاستكشاف طريقة جديدة للحديث يثبت أنها رحلة تستحق بذل الجهد. فهي ستجعل الحياة أكثر إثارة للاهتمام، وأكثر إرضاء، وأقل إجهادًا. ومن المؤكد أنها ستغير شكل علاقاتك. **ومن المؤكد أنها ستغير شكل حياتك.**

لذا تأمل عاداتك في التحدث وفكر بموضوعية حول كيفية تحسين مهاراتك في التحدث. فكر في الكيفية التي يمكن بها لكلمة **مفردة** أو **تعبير مختلف** أن يغير من النتائج " على نحو أفضل أو أسوأ.

يمكنك البدء بالجزء الثاني وقراءة فصوله المتنوعة، أو يمكنك قراءة الكتاب من البداية حتى النهاية؛ فأنا أنوه إلى الفصول التي قد تود الاطلاع عليها لمزيد من التفصيل والإيضاح كلما كان ذلك مناسبًا.

أتذكر مطربة كانت ترتجل كلمات لأغنية من أغنياتها، كانت تدور حول كيف نمر بمراحل مختلفة في حياتنا: "أنت تنمو / وتتعلم / وتحاول طي الصفحات في كتاب حياتك...".

بعد الانتهاء من هذه الصفحات أتمنى أن تجدني مصدر إلهام لك كي تتحرك وتخوض "مغامرتك" الخاصة مع الكلمات. استكشف كيف أن استخدام كلمات وعبارات مختلفة سيمنحك نتائج مختلفة. فكما قال "باولو كويلو":

"إذا كنت تعتقد أن المغامرة خطرة، فجرب الروتين فهو قاتل".

تصدير

بقلم أنجيلا ريبون

من الواضح أن جيمس بورج رجل يدرك الحكمة وراء المقولة الشهيرة: "الكلمات مجانية، ولكن كيفية استخدامها هي التي قد تكلفك".

في مغامرته الأخيرة "مع الكلمات"، يستكشف بورج قوة الكلمة المنطوقة، ويرشدك في منطقة وعرة، ويجعلك تتمكن من إتقان طريقة حديثك والمحتوى الذي تقدمه، وذلك في المحادثات المحلية والمهنية والاجتماعية. ويتركك شاعرًا بالرضا لمعرفتك أنه بوصولك إلى نهاية الكتاب، ستكتسب مهارات في التواصل ستنقلك إلى مستوى جديد كليًّا.

قدمت أنجيلا ريبون على مدار أكثر من ٤٠ عامًا العديد من البرامج التليفزيونية والإذاعية في المملكة المتحدة. فبعدما تدربت على مهنة الصحافة في بلدتها بليموث، كرست حياتها المهنية لتقديم مجموعة رائعة من البرامج على الإذاعة والتليفزيون في بريطانيا وأمريكا وأستراليا.

وكانت أول صحفية تقدم نشرة أخبار التاسعة على شبكة بي بي سي في عام ١٩٧٥. ومنذ ذلك الحين، قدمت مجموعة واسعة من البرامج ومنها البرامج الإخبارية الجادة والأحداث الجارية، مرورًا ببرامج المسابقات وبرامج المنوعات على شبكة بي بي سي، وكذلك على القنوات الإذاعية والتليفزيونية الخاصة. في عام ١٩٨١ شاركت في تقديم تغطية شبكة بي بي سي لحفل زفاف أمير ويلز والسيدة "ديانا سبنسر".

وهي حاليًّا تقدم برنامج BBC's Rip Off Britain، وتقدم تقارير ببرنامج The One Show على قناة بي بي سي 1، فضلًا عن تقديم سلسلة بي بي سي الوثائقية How to Stay Young. ومن مساهماتها الأخرى، تقديم حلقة من برنامج Come Dancing، كما قدمت أول حلقة من برنامج Top Gear.

قول مأثور

"من الصعب جدًّا أن نحدد معاني الكلمات المختلفة وعيوبها عندما لا يكون لدينا أي شيء آخر غير الكلمات لتساعدنا على ذلك".

جون لوك

الجزء الأول

أساسيات الحديث



الفصل الأول



"اشعر بسحر الكلمات وهو في طور التكوين..."

قال أحد الحكماء ذات يوم: "بالطبع يجب أن يكون هناك الكثير من سحر الكلمات في العالم، ولكن الناس لا يعرفون كنهه أو كيفية القيام به. ولعل البداية هي قول إن الأمور الجميلة تحدث حين تجعلها تتحقق بنفسك. وعلى كل حال فإنني سأحاول وأجرب".

فرانسيس هودسون برنيت، من رواية "الحديقة السرية"

تحدد الكلمات التي تستخدمها مدى نجاحك في حياتك، وعلاقاتك، وعملك، ومشروعاتك. إن أولئك الذين يفهمون قوة الكلمة المنطوقة وكيفية التأثير في قلوب وعقول الناس قد اتخذوا قرارًا واعيًا بتطوير مهاراتهم في التحدث.

إن معظم نظمنا التعليمية لا تدرك مدى أهمية الكلمات في محادثاتنا اليومية وكيف أنها تشكل واقعنا. ستسمع في كثير من الأحيان عبارات مجازية حول "سحر الكلمات". ومع ذلك، فإن هناك سحرًا حقيقيًّا في الطريقة التي تصنع الكلمات بها المواقف وردود الأفعال.

إننا نمارس السحر عن طريق لغتنا.

ألم يلفت انتباهك أن *spell* **بالإنجليزية لها معنى مزدوج: تعويذة سحرية، وتهجئة الكلمات؟** إننا نمارس "السحر" عن طريق الكلمات، ونحتاج إلى ترتيب الحروف بنظام معين كي نستطيع "تهجئة" هذه الكلمات.

آمل أن تكتشف مع التقدم في القراءة طرقًا جديدة وأكثر فاعلية لخلق لحظات مثيرة عن طريق تغيير الطريقة التي تعبر بها عن نفسك في المواقف المختلفة في العادة. تتشكل أفكارك داخل عقلك من خلال الكلمات، ثم إنك تعبر عنها في العالم الخارجي بالطريقة نفسها؛ لذا انتبه وحافظ على مقدار من السيطرة على حديثك، واختر كلماتك بدقة وحرص لتحظى بأفضل فرصة للتواصل الفعال.

لقد كان لشغفي بأمور القوى الخارقة تأثير كبير على حياتي. حيث كنت مهتمًّا بها منذ سن مبكرة، وهو ما علمني: "قوة الإيحاء" " كيف أنه كانت هناك كلمات محددة تتمتع بسلطة خلق وَهْمٍ يخالف

الواقع. وقد تم قبولي في هذا المجتمع السحري الرائد في العالم كواحد من أصغر الأعضاء سنًّا على الإطلاق.

وفضلًا عن هوسي المبكر بالأفلام (فعلاوة على "سحر السينما"، كم من "مقولة" عظيمة تركتها الأفلام لنا)، فقد شغفتُ بالموسيقى كذلك. ومجددًا كانت الكلمات هي ما جذبني إليها. كنت أعي دائمًا تلك القوة الهائلة التي تحملها بعض كلمات الأغاني؛ فتعبير معين في أغنية يمكن أن يؤثر على حياة الفرد بدرجة لا يضاهيها "الحديث مع النفس" أو أية مشورة مقدمة من شخص آخر. أتذكر أن مؤلف الأغاني الحائز على جائزة الأوسكار دون بلاك قال في إحدى المقابلات: "يمكن لأغنية أن تفعل ما لا تستطيع الكلمات فعله".

يمكن للأشعار الرائعة أن تعطينا دروسًا مهمة في الحياة؛ فبإمكانها أن تلهمك لتحقيق أحلامك، وأن تحسن حالتك المزاجية، وأن تعينك خلال الأوقات الحزينة والصعبة، وأن تجعلك تكتشف عيوبك.

فهي مؤلفة من كلمات تساعدنا "بفضل مهارة المؤلفين في كتابة الأغاني" على فهم الحياة على نحو أفضل، بحيث تجعل للحياة معنى ومغزى؛ فالأغاني يمكنها إثارة المشاعر والعواطف مثلها مثل أية وسيلة أخرى. كما أننا نربط بعض الأغاني بأوقات معينة في حياتنا، سواء كانت تلك الأوقات حزينة أم مبهجة.

في بعض الأحيان، يعبر مؤلف الأغاني بكلماته عما نشعر به ولكن لا نستطيع التعبير عنه؛ فبعض كلمات الأغاني هي شِعر محض. وهي غالبًا تتركني أفكر: لِمَ لا يمكننا التعبير عن هذه المشاعر في أثناء تواصلنا مع الآخرين في الحياة اليومية؟ هل سمعت من قبل شخصًا يقول: "الكبرياء تضرك أيضًا...؟ وبدلًا من العبارة التقليدية: "أنت لم تعد تحبني"، فإن كاتب الأغاني دون بلاك يقول:" أود أن أسمع شخصًا يقول لزوجته على متن حافلة: لقد فقدتِ شعوركِ بالمحبة".

لم أكن أريد تأليف كتاب "إرشادي" حول تحسين مهاراتك في الحديث. فكما تعودتم دائمًا في كتبي، يمكنكم تعديل الأمثلة المقترحة لتناسب شخصياتكم، وتلائم الموقف، ولكن مع تمسككم **بالمبادئ** الأساسية التي أذكرها. أتذكر أن جراحًا كان يتحدث ذات مرة عن إجراء العمليات على

مرضاه وعن ضرورة الارتجال قائلًا: "إننا بالطبع نحتاج إلى معرفة المذكور في الكتب الطبية للقيام بالإجراءات على النحو الصحيح"، ولكن إذا كبلت نفسك من خلال التفكير في خطوط مستقيمة، فلن تجد حلولًا جديدة. وعن نفسي، فأنا لا أفكر أبدًا في خطوط مستقيمة".

لقد ترسخت فينا جميعًا عادات التواصل السيئة "مع الزوج والزوجة، والشريك، والصديق، والمدرب، وزميل العمل، والعميل". ويبدو الأمر الآن كما لو أنك تستطيع بناء علاقة مع شخص دون أن تسمع صوته أبدًا؛ فقد صار الحديث وجهًا لوجه يَقِلُّ شيئًا فشيئًا بسبب انتشار الأجهزة الإلكترونية والبريد الإلكتروني. بل يبدو كأن الناس "في كثير من الحالات" تخلوا عن الهاتف لصالح الرسائل النصية، أو البريد الإلكتروني. إلا أن هناك وقتًا ومكانًا محددين لاستخدام كليهما. لقد أصبح التواصل فوريًّا، ولكنه في الوقت نفسه **غير شخصي**.

عندما تصبح أكثر وعيًا حول طريقة حديثك، وتستطيع صياغة كلماتك بدقة، فإنك ستخلق المزيد من تلك اللحظات الرائعة، وستندهش كيف يمكن لتغيير كلمة بأخرى أن يؤثر على المحصلة الكلية لحديثك. إنك لن تنسى هذا الشعور.

لذا جرب بعض الاقتراحات المذكورة في الصفحات التالية، وعندها وكما تقول إحدى أغنيات المسرحية الموسيقية *Sunset Boulevard*: "سوف تشعر بسحر الكلمات وهو في طور التكوين".

الفصل الثاني



"التواصل الإلكتروني" أم التواصل بالعين؟

"إن وسائل التواصل الكهربية لن تكون بديلًا أبدًا عن وجه شخص له روح وضمير، يقوم بتشجيع الشخص الآخر على أن يكون شجاعًا ومخلصًا".

تشارلز ديكنز، من رواية *The Wreck of the Golden Mary*

لا حاجة بك لفرك عينيك. نعم، إنها كلمات تشارلز ديكنز، إنه الرجل الرائع نفسه، الذي خمن المستقبل في تأملاته قبل أكثر من ١٥٠ عامًا، قبل اختراع الهاتف أيضًا.

لقد كان يشير "من خلال شخصياته الأدبية" إلى التواصل عبر التلغراف الكهربائي على متن سفينة خلال فترة الخطر. والنص يعكس شكوكه، وما شعرنا به في الماضي حول طريقة التحدث عن الأمور المهمة. (فكيف كان سيصف البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي في هذا العصر؟).

كم مرة نجد أنفسنا أمام مصطلح "التواصل بالعين" ونقرأ عن مدى أهميته؟ ولكن بدلًا من أن يصبح الناس أكثر حذقًا، استبدل معظمهم "التواصل الإلكتروني" بـ "التواصل بالعين".

في معظم تفاعلاتنا، ليس هناك من شك في أن التواصل بالعين يسهل التواصل مع الآخرين ويقوي العلاقات. (أتذكر العبارة: "تلاقت نظراتنا واتفقنا"؟) فكر في الأطفال بدءًا من سن ستة أشهر أو نحو ذلك، وستجد الطفل منهم ينظر إلى عيون والديه كي يتمكن من فهمهما.

لقد أصبح التواصل مع الآخرين عن طريق الحاسوب، أو جهاز الآيفون أو الآيباد، أو غيرها من الأجهزة النقالة هو الطريقة المفضلة لمعظمنا الآن؛ حيث نترك الجهاز يتولى أمر الحديث!

وحتى في أثناء التواجد مع الآخرين، فإننا نتحدث معهم ونستمع إليهم بينما نحدق إلى هواتفنا الذكية وأجهزتنا الإلكترونية، حتى صار ذلك أمرًا طبيعيًّا. بل إننا تخطينا حدود اللياقة بشأن التوقيت المناسب لاستخدامنا إياها، فنحن نستخدمها سواء كنا في موعد عشاء، أو في موعد مع شريك الحياة، أو في اجتماع، أو أمام الكاشير في السوبر ماركت. ولكن ماذا عن التواصل الفعلي مع الناس؟

هل لاحظت أنه عندما يكون الناس وحدهم "أو حتى مع الآخرين"وحالما يتوقف الحديث، فإن كثيرًا منهم سيمدون أيديهم بحثًا عن هواتفهم؟

عندما نتحدث وجهًا لوجه فإننا نقيِّم مدى إخلاص المستمع واهتمامه جزئيًّا من خلال النظر إلى عينيه لمعرفة إلى أين ينظر. أتذكر إلى أي مدى شعرتَ بالانزعاج والإهانة كلما رأيت أحدهم ينظر من فوق كتفك، أو في أرجاء الغرفة، أو إلى هاتفه النقال بينما تتحدث إليه.

تشير الأبحاث المستمرة إلى أن التصورات الإيجابية التي يكوِّنها الناس من خلال التواصل بالعين هي ما يجعل غرسها كمهارة أمرًا مستحقًّا للجهد (إذا لم تكن تحظى بها بالفعل). فأنت بها تصبح محبوبًا أكثر بين الناس، وكذلك أكثر جدارة بالثقة، والجاذبية، والثقة بنفسك، والقوة. إن قائمة الإيجابيات تطول (انظر الفصل ١٠). وبطبيعة الحال، فإنها تُظهر لمن أمامك أنك منتبه إليه!

تُظهر أعيننا قدرًا هائلًا من المعلومات حول ما نفكر به في الأوقات المختلفة، فلغة جسدنا تُظهر الكثير مما نشعر به، وفي حين أننا في كثير من الأحيان نستطيع إخفاء مشاعرنا الحقيقية أو

الانزعاج الذي نشعر به باستخدام تعبيرات الوجه وغيرها من طرق التواصل غير اللفظية، فإن **أعيننا تكشف الحقيقة دائمًا.**

إننا صرنا نتحدث باستمرار عن موضوع الافتقار إلى اللياقة في سلوكنا الخاص بالتعامل مع تكنولوجيا الهواتف النقالة. تشير الأبحاث والدراسات إلى أن هناك معايير مزدوجة فيما يتعلق بما يعتبر "السلوك" المناسب لاستخدام الهواتف في الأوساط الاجتماعية المختلفة. فيبدو أن أكثر من ٨٠٪ من الناس يعتقدون أن استخدام هواتفهم أو الأجهزة الأخرى في أثناء محادثتهم مع الآخرين **يضر** بالمحادثة، ولكنهم يجدون صعوبة في التوقف عن استخدامها. بل لقد اعترف البعض بـ أنهم يستخدمون هواتفهم عمدًا للتوقف عن تبادل الحديث مع البعض.

بل ويبدو أن بعضنا لا يمكن أن يذهب إلى مطعم أو مقهى إلا إذا كان يوفر خدمة الواي فاي؛ فالسلوك الجديد هو إخراج الجهاز اللوحي أو الهاتف أو الحاسوب المحمول والجلوس هناك ضاحكين بصمت مع أناس لم نلتقِ بهم قط!

يشعر الآباء والمعلمون والمديرون بقلق متزايد من أن الشباب لم يعد يعرف ما يكفي عن التفاعلات الشخصية وكيفية التواصل مع شخص بالعين. أيمكن أن نتعجب بعد ذلك من أن معظم مظاهر نضجهم الاجتماعي لا تتجلى إلا من وراء لوحة المفاتيح؟

ذكر الأكاديميون الرواد الذين أجروا مقابلات مع معلمي المدارس الابتدائية في عام ٢٠١٥ أن: "المزيد من الأطفال يواجهون صعوبات حقيقية عندما يتعلق الأمر بالكلام واللغة... وفي قدرة الأطفال على الكلام واللعب والتفاعل". وردًّا على سؤال ما إذا كان الوضع يزداد سوءًا، فإنهم اتفقوا جميعًا على الإلقاء باللوم على الهواتف الذكية، وحقيقة أن المدارس وحدها هي التي تعالج تلك "الفجوة المعرفية"، في الوقت الذي ينبغي على الآباء أن يكونوا أكثر انخراطًا مع أطفالهم: "إن تهويدات الأطفال والحكايات الخيالية قد تكون أقل إثارة للاهتمام من موقع إنستجرام، ولكن نجاح الطفل على المدى الطويل يعتمد عليها".

يعتمد بعض الناس على التكنولوجيا كوسيلة لتجنب الانزعاج الناجم عن المحادثة الحية أو الحديث وجهًا لوجه (أو حتى على الهاتف).

قضت شيري توركل الأستاذة بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا عدة عقود في إجراء الأبحاث حول الناس وعلاقاتهم بالتكنولوجيا. وقد كانت تبحث في الآونة الأخيرة حول مدى سرعة التقدم التكنولوجي وآثاره السلبية على السلوك البشري. إنها تقول: **إن "الرسائل النصية والبريد الإلكتروني والنشر على مواقع التواصل تُظهر الشخصية التي نود أن نكون عليها. وهذا يعني أننا يمكننا إجراء تعديلات عليها، أو إذا أردنا يمكننا حذفها نهائيًّا. أما العلاقات الإنسانية فهي ثرية: فهي فوضوية ومتطلبة... والتوجه السائد الآن هو ترك الحديث مع الناس إلى التواصل الإلكتروني. والأسوأ من ذلك هو أننا مع مرور الوقت نتوقف عن الاهتمام، وننسى أن هناك فرقًا هائلًا بين الاثنين".**

وفي حديثها في مجلة تايم في عام ٢٠١٢ (في مقال بعنوان "نحن لم نعد نتحدث قط")، قالت "توركل": إنه على الرغم من أن البالغين أقل عرضة لأن يعانوا **"رهاب الحديث مع الآخرين"**، فإنهم يعانون **"تجنب الحديث مع الآخرين". والسبب الرئيسي هو أن "ذلك الأمر أسهل وأيسر"**.

وبطبيعة الحال، فإن تركيز الأبحاث ينصب على تأثير الرسائل النصية على الشباب تحديدًا؛ فهم في عصر يحتاجون فيه إلى ممارسة مهارات التواصل مع الآخرين حيث يُعِدُّهم ذلك للتعامل بنضج في العالم الخارجي. في حين أن معظم البالغين ستكون لديهم ميزة وهي اعتبارهم التواصل وجهًا لوجه بمثابة "القاعدة الأساسية"، ذلك قبل أن تأتيهم التكنولوجيا بأجهزة الهاتف المحمول، فبالتالي يتمحور القلق هنا حول الشباب.

ومع ذلك، تلاحظ "توركل" أنه حتى مع البالغين أصبح من الواضح أن كفاءتهم على التحدث وجهًا لوجه تتدنى منذ الانفجار الإلكتروني.

إن إرسال رسالة نصية إلى صديق يعني عدم الحاجة إلى قول: "كيف حالك؟"، والأسوأ من ذلك، الحصول على إجابة لهذا السؤال! إنها تقول بحزن: **"إن وجود الكثير من الرسائل النصية يعني**

عيش حياة افتراضية".

الرسائل النصية ورسائل البريد الإلكتروني لها وقت معين في العمل ومواقف شخصية معينة. ولكننا نسيء استخدامها، فنرسلها في الوقت الذي نحتاج فيه إلى التحدث وجهًا لوجه أو على الهاتف حيث يكون ذلك أكثر ملاءمة، وهذه هي المشكلة.

يتسع نطاق سوء الفهم وعدم اللياقة في هذه الحالة، خاصة أن هذه الرسائل مكتوبة بإيجاز. ولكن سوء الفهم لا يحدث بالقدر نفسه عند إجراء مكالمة هاتفية بدلًا من ذلك. وإن حدث مثل هذا، فإنه يمكن معالجته فورًا.

عليك أن تعي طريقة التواصل التي عليك استخدامها. أي منها سيعمق من العلاقة المعنية؟

الفصل الثالث



"أعلم أنك تظن أنك تفهم..."

"أنا أعلم أنك تظن أنك تفهم ما تعتقد أنني قلته، ولكنني لستُ متأكدًا من أن ما تظن أنك سمعتَه هو ما قصدتُ أنا قوله".

مجهول

لا يمكن أن يكون هناك شخص في العالم قد قال شيئًا ولم يكتشف في وقت لاحق أن المستمع أساء فهم ما قاله، أو أنه لم يسمع ما قاله أصلًا. هناك عنصران في تفاعلاتنا مع الآخرين: وهما **المُرسِل والمُستقبِل**.

يضطلع المُرسل (أو المتحدث) بوظيفة "ترميز" الرسالة بحيث تتضمن الكلمات **الصحيحة**، وتقال بالطريقة **الصحيحة**، ويكون لها معنى واضح. بالإضافة إلى ذلك، يجب عليه التأكد من "تطابق" لغة جسده مع ما يقول "بحيث لا تتعارض مع الرسالة التي ينقلها" حتى تكون رسالته ذات مصداقية.

إذا كانت الكلمات غير مفهومة لأنها ليست جزءًا من مفردات "الجمهور" (كاستخدام لغة خاصة بطائفة معينة على سبيل المثال)، أو غير مبنية على سياق يمكن أن يحدد معنى هذه الكلمات، فإن ذلك قد تنجم عنه بعض المشكلات. كما أن بعض الكلمات قد تثير ردة فعل **عاطفية** كالدفاعية أو الغضب، على الرغم من أن ذلك لم يكن مقصودًا، ما يؤثر بالسلب على عملية الاستماع.

وإن فكرت بتمعن، فإنك ستجد أن للمُستقبل (أو المستمع) مهمة صعبة كذلك. إن وظيفته هي "فك شفرة" الرسالة. يبدأ التواصل الجيد من الاستماع الجيد؛ لذا، فأولًا وقبل كل شيء، وحتى يعالج المُستقبِل المعلومة المقدمة من "المرسل"، **فإن عليه إيلاء انتباهه له**.

ونحن جميعًا نعرف مدى صعوبة ذلك؛ فأفكارنا الخاصة غالبًا ما تجعلنا نشرُد (إذا لم نكن منتبهين خلال وقت الحديث) ما يجعلنا نفشل في سماع ما يقال في الواقع. علينا أن نفهم الرسالة من المرسل، مُولين انتباهنا إلى كلا الجانبين، اللفظي (الكلمات) وغير اللفظي (**الطريقة** التي تقال بها الكلمات المعروفة باسم "اللغة المصاحبة")، فضلًا عن مراقبة لغة جسده، إذا كان يقول رسالته وجهًا لوجه.

هذا النوع من التفسير ليس سهلًا على الإطلاق، حيث إن الكلمات والسلوكيات غير اللفظية تعني أمورًا مختلفة باختلاف الأشخاص؛ لذلك هناك مجال واسع للتفسير الخطأ في هذه المرحلة. وعليك

أن تعيد صياغة ما **تظن أنك سمعته**، وأن تبين له أنك تفهم **المعنى**، وليس أنك سمعت الكلمات وحسب. والغرض من إعادة الصياغة هو أن تظهر "للمرسل" أنك تفهم تمامًا معنى رسالته إليك؛ لهذا السبب، كن حذرًا في أثناء قيامك بذلك، ولا "تردد ما يقوله" وحسب.

إن الفارق هائل بين الحالتين. فمن خلال إعادة صياغة وجهة نظر المتحدث، يمكنك إعطاؤه فرصة للتفكير فيما قاله للتو، والذي يعطيه أيضًا فرصة للتفكير في الطريقة التي فسرت أنت بها الرسالة للتأكد من أنك **سمعتَ ما كان يعنيه**.

عندما نفكر في المحادثة نميل إلى التفكير في الحديث وحسب. ولكن عند التمهل والتفكير في أي وقت رأيت فيه (أو سمعت فيه على المذياع) شخصين يحاولان التحدث في الوقت **نفسه**، ستجد أن ذلك لم ينجح. ما يؤكد على حقيقة أن "المستمع" يتسم بالأهمية هو أيضًا.

ولذلك، اعلم أن سر الحديث الناجح هو ما تقوله، و**كيف** تقوله وإلى أي مدى **يستمع** الشخص الآخر لما تقوله!

الفصل الرابع



دراسة اللغة المصاحبة

(إنها "النغمات" وكذلك "الكلمات")

"من لا يستطيعون سماع الموسيقى يظنون أن الذين يرقصون مجانين".

فريدريك نيتشه

ظل العلماء في كلية لندن الجامعية يبحثون طويلًا حول أحد أكبر أسرار الكلام: الطريقة التي نستطيع كبشر من خلالها نقل المعلومات وإدراكها ليس فقط عبر الكلمات ولكن أيضًا من خلال الاعتناء بطبقات الصوت وإيقاع الكلمات.

ليس هناك ما هو أفضل من طبيعة الكلام البشري "عدا المعلومات التي تحملها الكلمات" يمكنك أن تعبر عن حالة الشخص المزاجية، أو نوعه، أو سنه، أو بلد نشأته.

وقد أظهر علماء الأعصاب بجامعة كاليفورنيا "باستخدام تقنيات مسح المخ بالرنين المغناطيسي الوظيفي" كيف يستقبل المخ الكلام ويقسمه إلى جزأين أساسيين هما: الكلمات و "النغمات" (أي طبقات الصوت المتنوعة للكلام، والتي تكشف عن الحالة المزاجية والنوع وعوامل أخرى).

وتشير الدراسات إلى أن الكلمات تتم معالجتها داخل الفص الصدغي الأيسر، المخصص للمعالجة، أما النغمات فتعالج داخل الجانب الأيمن من المخ في المنطقة التي تحفزها الموسيقى.

إن اللغة المصاحبة هي **الموسيقى** أو **النغمات** المرافقة للكلمات التي تقال. وعلى هذا النحو فإنها تشير إلى مشاعر المُستقبِل نحو الرسالة التي يتم تسليمها، والتي تمثل ما يقرب من ٤٠٪ من معنى رسالتك، وذلك وفقًا للدراسات البحثية. وهذا يعني أنه عندما نفك شفرة المشاعر، فإننا نعتمد على طريقة التحدث بدرجة تفوق اعتمادنا على محتوى الحديث ذاته.

لذلك عندما نتحدث عن "دراسة اللغة المصاحبة" فإننا نشير إلى عناصر الكلام بصرف النظر عن الكلمات نفسها؛ وبعبارة أخرى (!)، المظاهر غير الدلالية المتعلقة بالكلمة المنطوقة.

هل أنت على علم باللغة المصاحبة التي تستخدمها؟ كيف ينظر الناس إلى خصائصك الصوتية، أي إلى **حجم صوتك، ونبرته، ووتيرة حديثك، وطبقات صوتك؟**

- حجم الصوت - الصوت المرتفع يمكن أن ينظر إليه باعتباره مهيمنًا. بينما يعتبر من يتحدث بصوت مخفض متزعزعًا/ أو خجولًا/ أو يفتقر إلى الثقة. إن تغيير حجم صوتك بحيث يكون مناسبًا للموقف هو من عناصر اللغة المصاحبة سهلة التغيير.

- نبرة الصوت - إن نبرة الصوت مهمة أيضًا. وهي تتعلق بمدى حدة ارتفاع أو انخفاض صوتك؛ فانخفاض النبرة يعطي الانطباع بأنك أكثر ذكورية، ويعتمد عليك، وأهلًا للثقة، في حين أن النبرات الحادة ترتبط بالإناث أكثر، وتوحي بأن صاحبها مراعٍ وودود. أما النبرة الحادة للغاية فقد تعطي انطباعًا بأن صاحبها صغير السن، أو عديم الخبرة، أو عصبي، أو يفتقر إلى الأمان. يعبر الصوت بقوة عن مشاعرنا وعواطفنا بسبب النشاط الفسيولوجي داخل الجسم. على سبيل المثال،

قد تزداد وتيرة حديثك في الوقت نفسه الذي تضيق فيه حنجرتك عندما تكون في حالة متوترة أو عصبية، ما تنتج عنه نبرة صوت **أكثر حدة**.

- طبقات الصوت أي الطريقة التي تختارها لاستخدام النغمات في كلامك. إن التحدث بطلاقة وراحة يتضمن عنصرًا لحنيًّا يجعل من الاستماع إلى صاحبه أمرًا سهلًا ممتعًا؛ فالارتفاع والانخفاض في نبرة الصوت يضفيان مزيدًا من التركيز على رسالتك ويجعلانك تبدو ودودًا وقريبًا للقلب ومثيرًا للاهتمام ومؤنسًا. الناس الذين يتحدثون برتابة يعتبرهم الآخرون مملين. إذا كان صوتك مملًّا، فسيفترض معظم الناس **أنك** ممل!

- وتيرة الحديث - إن وتيرة الحديث التي تتحدث بها لها تأثير كبير على مدى وضوح رسالتك وكذلك على كيفية سماع الآخرين لصوتك. عادة، كلما تحدثت بوتيرة أسرع، ارتفعت نبرة صوتك. وقد يعتبرك الآخرون بناء على ذلك شخصًا قلقًا، أو عصبيًّا، أو متوترًا.

إن الإسراع بوتيرة الحديث هو رد فعل طبيعي لما يشعر به الشخص من عصبية أو قلق. فكلما أسرعت بقول كل ما لديك من كلمات، أمكنك إنهاء التجربة الكريهة التي تمر بها (الجلوس في غرفة واحدة مع شخص كريه يجري معك مقابلة شخصية، أو مع شخص لا تحبه، أو أمام جمهور تلقي أمامه خطابًا).

وهناك مشكلات خاصة بالإبطاء بوتيرة الحديث كذلك: إذا كنت تتحدث **ببطء** شديد فسيراك الآخرون مملًّا أو جاهلًا أو تفتقر إلى الكفاءة. ما قد يؤثر على المحادثة ويجعلها رتيبة، فيترك مزيدًا من الوقت أمام المستمع كي يشرد بأفكاره ويفقد اهتمامه بك.

إنك بالطبع سمعت هذه المقولة من قبل: الأمر لا يتعلق بما تقوله فقط، ولكن بكيفية قولك له. ويشير خبراء علم الأصوات إلى أن بعض المشاعر يمكن أن تفلت "تتسرب" من خلال الصوت.

جرب ما يلي" قل العبارة التالية بنغمات صوتٍ مختلفة:

"هل تريد مني الذهاب؟".

لقد كُتبت بالخط العريض الكلمة التي تحتاج إلى التأكيد عليها بينما تقولها:

- "**هل** تريد مني الذهاب؟".
- "هل **تريد** مني الذهاب؟".
- "هل تريد **مني** الذهاب؟".
- "هل تريد مني **الذهاب**؟".

(هل فهمت المعاني الأربعة الممكنة المختلفة؟)

ويرتبط الصوت البشري ارتباطًا وثيقًا للغاية بالمشاعر، بل إن أنماط التنفس تتغير تحت الضغط؛ فالعضلات تتوتر وتمنع الرئتين من أن تعملا بكامل طاقتهما حيث يحدث فرط التنفس عندما تكون تحت الضغط. وبالرغم من أنك لا تزال تستنشق الكثير من الهواء؛ فلأنك تتنفس بسرعة، لا يكون هناك ما يكفي من الوقت للزفير والاسترخاء.

في بعض الأحيان، تجد ممثلًا يتقن صوت الشخصية التي يمثلها على النحو **الصحيح**، ما يجعلك مفتونًا به تمامًا؛ لأن الكلمات التي يتفوه بها تحمل المعنى الذي يأسرك. أتذكر قراءتي عن أداء الممثلة جودي دينش في أحد الأفلام:

"... إنها تتقمص الدور الذي تلعبه ببراعة، تاركة المتفرج متأكدًا من أنه لا أحد آخر يمكن أن يصلح للدور".

لذلك، ولأن "كيف نقول ما نقوله" أمر بالغ الأهمية في تفاعلاتنا، فإن نغمة الصوت تصبح أهم مميزاته، والسبب في ذلك هو أنها تعطي إشارة على موقفنا خلال وقت الحديث.

عليك فقط أن تفكر في الأصوات التي تجدها مريحة ومثيرة للاهتمام والتي تستمع إليها في حياتك الشخصية والمهنية اليومية. ما الذي يميز مذيعي المذياع وضيوفه بحيث تجدهم جذابين؟ ما عناصر اللغة المصاحبة التي تريد محاكاتها؟

تذكر أن لصوتك وطريقة حديثك القدرة على تحفيز، وإقناع، وجذب، وإثارة اهتمام من أمامك وكذلك إلهامه وجعله يثق بك. وعلى النقيض فإن لديه أيضًا القدرة على تشويه الرسالة ونقل الانطباع الخطأ.

اعلم جيدًا ما يمكنك القيام به للتأكد من أنك تعطي الانطباع **الصحيح** من خلال "طريقة حديثك".

الفصل الخامس



"إيقاع" التحدث والاستماع

"إن كلمتي *Listen* (استماع) و *silent*(صمت) مكونتان من الأحرف نفسها".

مجهول

فكر في المحادثات التي أجريتها وشعرت خلالها بوجود مشكلة في التوازن. قد تكون هذه المشكلة أن هناك شخصًا يتولى معظم الحديث بينما يأخذ الآخر دور المستمع على نحو شبه دائم.

يمكن أن يحدث ذلك ضمن ظروف معينة "أي عندما يستدعي الأمر ذلك" ولكن ينطوي إيقاع التفاعل عمومًا على جانبين، وهما أن تعي متى تتكلم، وأن تعي متى تستمع. وذلك ينجح بعد تأسيس العلاقة. وعلينا أن نصمت خلال الحديث، بل حتى أن نُسكت أفكارنا، لكي نفهم تمامًا ما يقوله الآخر لنا ونستجيب له.

عندما تطلب من الناس أن يذكروا محادثة ممتعة أو مثمرة خاضوها في حياتهم الشخصية أو العملية، ستجد نفسك دائمًا أمام عناصر بناء العلاقة التالية:

- **المحفزات:** من أجل إظهار الاحترام وأننا نستمع إلى محدثنا حقيقة، يجب علينا استخدام كلمات معينة في الأوقات المناسبة. ويجب أن تكون أصيلة ومبتكرة؛ فهذا يشجع المتكلم على الشعور بمزيد من الراحة وعلى الاستمرار في الحديث. ولكن أي نوع من الكلمات؟ فكر في الكلمات التي يستخدمها الأشخاص بينما يتحدثون معك. ماذا عن وقت الاستماع؟ قد تكون هذه الكلمات على غرار ما يلي: "آه، حقًّا"، و"صحيح"، و"استمر" و"ثم ماذا حدث؟". استخدم هذه الكلمات باعتدال ورصِّع بها سماء المحادثة. من المهم أن نذكر أن عليك ألا تستخدمها بحيث تعني بها ضمنيًّا أنك توافق على نقطة معينة خلال الحديث (أو العكس)، بل أن تولي فقط من خلالها **اهتمامك** للمتحدث وتظهر له أنك تتابع ما يقوله؛ فأنت تستخدمها لإظهار التعاطف.

- **الإشارات غير اللفظية:** ومن ذلك إيلاء الانتباه الكامل عن طريق التواصل بالعين، أي "الاستماع من خلال عينيك" "حيث تعتبر العين العضو الأكثر تعبيرًا في وجهنا، ومن خلال حركة العين يمكننا أن نظهر الاهتمام والاستمتاع. كما أن الإيماء والابتسام في الأوقات المناسبة يعني أنك تفهم من أمامك، ويشير إلى أنك تريد منه أن يستمر في الكلام.

- **الوعي بأهمية** "تبادل الأدوار": ويشمل ذلك تجنب مقاطعة المتحدث أو تغيير الموضوع قبل أن ينهي فكرته. ليس عليك سوى التفكير في مشاعرك عندما يقاطعك أحدهم أو يقوم بتغيير الموضوع بينما تتحدث، حيث تشعر بأن الشخص الآخر غير مهتم ولا يمكنه الانتظار حتى يأتي دوره في الكلام.

- **اللغة المصاحبة:** أي كل ما يتعلق بنغمة الصوت والطريقة التي يتم بها إيصال المعنى، بحيث يحدد مدى سهولة تدفق المحادثة، فضلًا عن إشارات لغة الجسد عامة، كما ذُكر أعلاه. على سبيل المثال، هل لاحظت كيف أن بعض الناس يرفعون ذقنهم عاليًا حين يتحدثون أو يستمعون إلى محدثيهم؟ هذا يعطي في بعض الأحيان انطباعًا بالتعالي على الشخص أو رسالته " حتى إن لم يكن ذلك مقصودًا. ماذا عن نظرة العين؟ هل ينظر المستمع بما يكفي إلى المتحدث موحيًا له بالثقة بحيث يدرك أن كليهما يشارك في المحادثة؟

تأمل الحوار التالي:

س: "لذا أرسلني الطبيب إلى ملحق المستشفى. إنه المبنى الجديد الموجود إلى جوار شبكة إيه آند إي، كما تعلمين".

ص: "صحيح".

س: "رأيت جراح العظام هناك، وكان سعيدًا حقًّا بتقدم حالتي وقال إنه لم يسبق له أن رأى شخصًا يتعافى بهذه السرعة".

ص: "آه، حقًّا" (بينما تنظر إلى الأسفل داخل حقيبة يدها، وتنطق الكلمات بطبقة صوت منخفضة).

يشعر (س) كما لو أنه يُشعر ص بالملل، فيشعر بعدم الارتياح ويرغب في إنهاء المحادثة. (كان يريد في الواقع أن يقول لـ (ص): "أنتِ غير مهتمة البتة، أليس كذلك ...؟).

إذا كانت (ص) قد نظرت إليه، وتواصلت معه بالعين، ورسمت ابتسامة متحمسة على وجهها، وقالت: **"آه، حقًّا"**، بطبقة صوت أعلى، كان يمكن للمحادثة أن تستمر؛ لأن (ص) في هذه الحالة تظهر التعاطف. (وهذا يبرز أهمية تغيير "الإيقاع" ما بين المتكلم والمستمع).

غالبًا ما يكون من المغري أن تستفسر ممن أمامك قائلًا: **"آمل أنني لا أسبب لك الملل".** قد تعتقد أنك بذلك تُظهر تعاطفك. حسنًا، بادئ ذي بدء، من غير المرجح أنك ستحصل منه على إجابة صحيحة. وقد تخاطر أيضًا بإشعار الطرف الآخر ببعض الذنب، حيث سيعتقد أن لغة جسده تعطي **إشارات** بأنه غير مهتم ويتمنى أن تنتهي من حديثك بفارغ الصبر.

قد يتدخل العنصر النفسي اللغوي من خلال "الإيحاء" فبمجرد سماع كلمة **ممل** قد تعزز فكرة في عقل المستمع توحي بأن قصتك غير سارة إطلاقًا. والأمر متروك للمتحدث لمراقبة تعابير الوجه وغيرها من الإشارات غير اللفظية كي يتمكن من التكهن بحالة المستمع الذهنية ومدى اهتمامه بما يقول.

إذا كنت ترى أن ابتسامة من أمامك تبدو كأنها زائفة أو أن عينيه تشردان، فكن على يقين بأن الوقت قد حان لتغيير الموضوع. إذا كنت تتولى معظم الحديث ولا تطرح أية أسئلة، فغالبًا أنت تُشعر من أمامك بالملل. وقد حان الوقت لإعادة انتباهه إلى المحادثة. حان الوقت للاستماع.

ذات مرة وصف أحدهم هذا الأمر بهذه الطريقة:

"نحن نعتبر المتحدث بمثابة المغني الرئيسي في الفرقة، أما المستمع فهو لاعب الجيتار. إنه ليس بنفس تألق المطرب، وغالبًا ما يتغاضى الجمهور عنه، ولكن وجوده جوهري كي يكتمل الإيقاع".

الفصل السادس



"البدايات" و "النهايات"

(تأثير "الأول" و"الأحدث")

هل أنت على علم بتأثير "الأول" و"الأحدث"؟ إنه يخدمك جيدًا في جميع جوانب حياتك، سواء كنت تتحدث إلى شخص واحد، أو إلى مجموعة، أو تقدم عرضًا ترغب في أن يحفظ من أمامك المعلومات المهمة الواردة به.

ينص تأثير الأول ببساطة على أن أفضل ما نتذكره هو المعلومة **الأولى** التي تقدم إلينا. أما في المرتبة الثانية من حيث القدرة على التذكر فتأتي المعلومة التي تُذكر في **نهاية** الحديث - ما يعرف بتأثير الأحدث. أما المعلومات التي تأتي في المنتصف فهي الأقل تذكرًا من بين الجميع.

وقد لاحظ الطبيب النفسي هيرمان إيبينهاوس (١٨٥٠ - ١٩٠٩) هذا التأثير حيث كان متخصصًا في أبحاث الذاكرة. إن تأثير الأحدث يفسر الاستدعاء الأسهل للمعلومات التي تُذكر في نهاية الحديث

كونها لا تزال تقبع في الذاكرة قصيرة المدى. أما تأثير الأول فيفسر تذكرنا للعناصر الأولى من القائمة على أفضل نحو بسبب تكرار المعلومة داخل الذاكرة طويلة المدى وارتباطها بها.

فسرت الدراسات العلمية اللاحقة سبب هذا التذكر. تتم معالجة العناصر الأولى من المعلومات في الذاكرة العاملة ما يتيح لها الفرصة للانتقال إلى الذاكرة الدلالية. وبحلول الوقت الذي نصل فيه إلى نهاية الحديث تكون الذاكرة العاملة قد قامت بعملها وهو تجميع "البيانات". ومن ثم تصير متاحة مجددًا لاستيعاب مزيد من المعلومات لمعالجتها في النهاية، وبالتالي الاحتفاظ بها في الذاكرة الفورية. هذا هو السبب في أننا نتذكر "البدايات" و "النهايات".

وقد أجرى سولومون آش دراسة مثيرة للاهتمام *(Journal of Abnormal Psychology, 1946)* لاختبار كيف يؤثر موضع الكلمة على تصورنا عن صاحبها. في هذه الدراسة استخدم آش الصفات التالية لوصف أحد الأشخاص:

- "ستيف" شخص ذكي، ودءوب، وناقد، ومتسرع، وغيور.
- "ستيف" شخص غيور، ومندفع، وناقد، ودءوب، وذكي.

من الذي تجده أفضل للتعامل معه؟

منح الباحث مجموعتين من المتطوعين هذه المعلومات، حيث أعطى المجموعة الأولى العبارة الأولى، والمجموعة الثانية العبارة الثانية. صنفت المجموعة الأولى ستيف بشكل إيجابي، بينما صنفت المجموعة الثانية ستيف بشكل سلبي.

أيمكنك أن ترى لماذا يميل الناس لتذكر **الانطباعات** الأولى عن الناس، وكذلك لماذا تعد طريقة خروجك (انظر الفصل ٣٥) من الموقف أمرًا مهمًّا؟ عند اتخاذ قرار من أي نوع، من المناسب أن يتذكر الناس مثل هذه الأمور.

ماذا يمكننا أن نتعلم من ذلك؟ تأكد من أنك تقدم معظم الرسائل المهمة في بداية حديثك، وكذلك في **ختامه**.

الجزء الثاني

تحدث على النحو الصحيح

مات



"أتعمل من المنزل؟

ولكنك سائق قطارات!".

الفصل السابع



"لقد قلت شيئًا خطأ"

("والآن أتوق إلى...")

يُعتقد أن تجارب الطفولة غالبًا ما تؤثر على أساليب تواصل الطفل في حياته لاحقًا. إذا كنت قد نشأت في عائلة كان الحديث فيها عبارة عن جدل، فإن أسلوب لغتك قد يختلف عن شخص نشأ في بيئة كان الحديث فيها بمثابة وصف للخبرات، إلخ.

إن الكلمات عبارة عن محفزات وبالتالي فإنها تثير ردة فعل أو استجابة معينة؛ فالكلمات تستخدمنا بقدر ما نستخدمها. إن الطريقة التي يتحدد من خلالها اختيارنا للكلمات بالأفكار التي نود أن نعبر عنها، هي الطريقة نفسها التي **نشعر** بها نحو الأشياء المسئولة عن اختيارنا للكلمات التي نتفوه بها، بحيث يمكننا التعبير عن أنفسنا وعن هذه الأشياء. يمكن استخدام الكلمات التي تعني الشيء نفسه بناء على ما إذا كان هناك شعور إيجابي أو سلبي حول الموضوع أو الشخص المعني. هناك نموذج معروف يوضح هذه النقطة:

- أنا مستقل برأيي.
- أنت شخص معاند.
- إنه عنيد كبغل.

أليس من المستغرب أن الكثير من الصراعات والتوترات تقع في الحديث اليومي عندما يتم استخدام الكلمات ذات الشحنة العاطفية بغزارة؟ إن تصرفات بسيطة تدل على الوعي الذاتي واليقظة "مثل التمهل قبل الحديث" يمكن أن تحافظ على العلاقات. في المثال أعلاه، فإن الإشارة إلى الشخص على أنه "مستقل الرأي" بدلًا من "عنيد كبغل" قد تغير تمامًا من استجابة المستمع وسير المحادثة.

هل تتذكر أغنية الأطفال التي تقول: **"العصي والحجارة قد تكسر عظامي، ولكن الكلمات لن تؤذيني"**. حسنًا، ربما قد تكون ساعدتنا قليلًا في مرحلة الطفولة، ولكن هل هذا صحيح؟ الكلمات يمكنها أن تجرح ويمكنها أن تداوي؛ فنحن لا نميل إلى نسيان الكلمات المؤلمة. أنا أحب الأبيات التالية:

العصي والحجارة قد تكسر عظامي،

ولكن الكلمات يمكن أن تؤذيني أيضًا.

الحجارة والعصي تؤذي الجلد فقط،

لكن الكلمات أشباح تطاردني.

إن ألم الكلمات يترك ندبته

في عقولنا وقلوبنا الهشة.

لقد شُفيت الجروح والكدمات الآن.

ولكن الكلمات هي التي لا تزال عالقة بذاكرتي.

الكلمات لها تأثير هائل، ويمكن أن يستمر تأثير الكلمات والعبارات السلبية التي نقولها للآخرين، سواء كان ابنًا أو صديقًا أو زوجًا أو زوجة أو شريكًا أو زميل عمل، منذ مرحلة الطفولة وحتى ينتهي العمر. وكما تقترح الأبيات أعلاه، قد تشفى "الكدمات"، ولكن تأثير الكلمات على النفس واحترام الذات هو الذي يتسبب في الأذى الحقيقي.

هناك أمر غريب بشأن الكلمات. فكر وحسب بشأن مقدار الوقت الذي تستغرقه في تكوين علاقة، وعدد الكلمات التي تتفوه بها خلال تلك العملية.

ومع ذلك، فإن الأضرار الدائمة للملاحظات أو ردود الأفعال السلبية تحدث في غمضة عين. في بعض الأحيان يمكن أن تكون عبارة مصوغة بطريقة معينة دون قصد هي التي تسبب الضرر.

وبالتالي فإن الكلمات التي نتفوه بها تتمتع بتأثير هائل. إنها تتسبب في أمور، سواء كانت جيدة أم سيئة. نحن نخرب العلاقات الإنسانية والزوجية لأننا لا نختار كلماتنا و/أو نبرة صوتنا بعناية. ثم، وبمجرد تفوهنا بالكلمة، ندرك محبطين أننا تلفظنا بالكلمات الخاطئة، وأن الأمور سوف تسوء:

"هذا ليس ما كنت أقصد أن أقوله يا لين "أعني قولي بأنكِ غير مهتمة".

"ماذا إذن؟ ماذا كنت تقصد؟ كيف تجرؤ على القول بأنني غير مهتمة؟ هل تدرك كم من الوقت قضيته وأنا...؟".

كل ما تريد القيام به الآن هو "إرجاع" الشريط إلى الخلف، والبدء من جديد. لكن الأوان قد فات. كم تتوق الآن إلى استرجاع "الماضي"!

يحدث هذا في حياتنا الشخصية والعملية طوال الوقت. ولحسن الحظ، نحاول في العديد من المناسبات تصحيح الأوضاع بعدما نُخطئ مباشرة:

"اسمعي يا لين، لقد قصدت أن أقول إنني أعتقد أنه كان عليكِ أن تكوني أكثر حذرًا بعد ما حدث آخر مرة. بالطبع أنتِ مهتمة! " هذا أمر سخيف، فأنا لم أقصد ذلك".

بعد أن ندرك أننا تفوهنا بكلمات مؤذية في موقف أو آخر "بينما لا نزال في الحالة نفسها من التوتر" يكون هناك إغراء بأن نقوم بتوبيخ أنفسنا على الشيء الخطأ الذي قلناه ثم نترك الوضع كما هو عليه. إن الوقت الصحيح لحل المشكلة هو فورًا، وألا نترك الأشياء تتفاقم. في المثال أعلاه "وفيما يتعلق بالمشكلات الشخصية" يمكنك بالطبع أن تكون أقل رسمية. أما في الحالات الرسمية أو مواقف العمل فقد يكون عليك الاقتراب ممن أغضبته بهذه الطريقة:

"هل يمكنني إعادة صياغة ما قلته؛ فالكلمات التي قلتها ليست التي قصدت استخدامها".

"لقد فسرت نفسي بطريقة سيئة. اسمح لي بأن أعيد شرح وجهة نظري بطريقة مختلفة والتي آمل أن تكون أكثر وضوحًا".

"آسف، فباستماعي إلى ردك "شعرت بأن كلماتي التي استخدمتها في وصف عيوب أليكس كانت حادة للغاية. ما قصدته كان ...".

وجدت جينيفر جراهام وفريق من الباحثين بجامعة بنسلفانيا أن استخدام الكلمات الصحيحة بتمعن وعلى نحو مدروس يحمل فرصة أفضل لإنهاء الصراع، وكذلك يقلل من المخاطر الصحية في الحياة الزوجية. فقد اكتشفوا وجود "مؤشر فسيولوجي" يبين كيف يمكن أن يكون للكلمات تأثير كبير على صحتنا: **"أردنا أن نعرف ما إذا كان الأزواج الذين يستخدمون المنطق والتمعن في الأمور في معاركهم يتمتعون بفوائد صحية محتملة".**

خلال المواقف المتوترة، هناك بروتينات تسمى السيتوكينات، ترتفع نسبتها في العادة، ما يضعف الجهاز المناعي. تقول جراهام: "عادة، إذا جلبت الناس إلى المختبر ووضعتهم تحت ضغط، إما عن طريق إشراكهم في عراك، أو منحهم مهمة التحدث إلى جمهور، فإنه يمكنك أن ترى ارتفاعًا في نسبة السيتوكينات المنشطة للالتهابات...".

ومن خلال تحليل هذه البيانات، وجدت أن الكلمات يمكن أن تُحدث فارقًا كبيرًا في مدى **ارتفاع** نسبة هذه البروتينات؛ فباختيار الكلمات التي تعكس التمعن أو العقلانية أو الاهتمام، أظهرت

اختبارات الدم انخفاضًا في نسبة هذه البروتينات. الشخص الذي استخدم كلمات تعبر عن أنه كان يفكر بعمق، ما تسميه الدراسة بـ "المعالجة المعرفية". تنخفض لديه نسبة السيتوكينات في كل مرة.

لقد عرفنا منذ فترة من خلال علم اللغة النفسي أن الجسم والعقل يعملان معًا. إن أفكارنا كهروكيميائية وتُحدث بداخلنا كثيرًا من التغيرات الجسدية، ما يعطي للكلمات قوتها هي قدرتها على تغيير بنية الجزيئات لدينا.

ليس هناك من شك في أن استعادة كلماتنا بعدما يكون الضرر قد وقع بالفعل هي أمر صعب للغاية. ومن الأفضل أن تكون أكثر وعيًا "كلما أمكن" "بمذاق" كلماتك، بحيث لا تتفوه بشيء قد تأسف عليه في وقت لاحق. علينا الأخذ بهذه النصيحة:

"أتوقف وأتذوق كلماتي، قبل أن أتركها تمر من بين أسناني".

مجهول

الفصل الثامن



تحويل الأسئلة "المغلقة" إلى "مفتوحة"

إنه لأمر مدهش أن نرى عددًا هائلًا منا لا يكترث للطريقة التي نطرح بها الأسئلة عادة، والتي غالبًا ما تستدعي الرد بإجابات "مغلقة"، تكون إما "نعم" أو "لا" صريحة، أو الرد بكلمة واحدة، أو عبارة قصيرة. أنت تعرف ما أعنيه، أليس كذلك؟ (وهأنذا أسألها بنفسي!).

النتيجة: إنها تعطي انطباعًا خطأ، وتضيع العديد من الفرص في كثير من الحالات.

كنت في مقصف الفندق مؤخرًا، أجلس على مقعد مرتفع، وأسترق السمع لحديث مجاور بين شخصين "هربًا" من غرفة اجتماعات (جون وأليسون، بحسب ما أبلغتني شاراتهما) في أثناء استراحة تناول القهوة:

جون:	"ما نوع العمل الذي تقومين به ياأليسون؟".

أليسون: "السكرتارية".

جون: "آه، نعم. ولحساب من تعملين؟".

أليسون: "الخطوط الجوية البريطانية".

جون: "ولكم من الوقت علمتِ هناك؟"

أليسون: "تسع سنوات ونصف حتى الآن".

جون: "بالتأكيد تحبين العمل هناك، أليس كذلك؟".

أليسون: " إنه على ما يرام".

جون: "هل تحصلين على رحلات مخفضة التكلفة للعاملين؟".

أليسون: "نعم".

جون: "أين كنتِ مؤخرًا؟".

أليسون: "في برايتون".

جون: "برايتون؟ وأين أقمتِ؟".

أليسون: "في فندق ذا ووترفرونت".

جون: "آه، أنا أعرفه. إنه ذلك الفندق الذي يطل على البحر، ذو القبة السماوية؟ إنه منظر خلاب، أليس كذلك؟".

أليسون: "إنه لطيف حقًّا".

ما مصير هذه المحادثة؟ إنها لن تفضي إلى شيء. لقد استأذن جون وغادر بعد ذلك بوقت قصير، حاملًا "عذره" في يده، وهو هاتفه المحمول.

الآن، إذا كنت في مكانه في هذا الموقف، فإنك قد تعتقد أن أليسون لا تجيد إدارة الحوار، ومن تبدأ في البحث عن باب الخروج (كما فعل الشخص الآخر " جون " في نهاية المطاف!). أو قد تتمهل قليلًا للتفكير في نوع الأسئلة التي تطرحها.

هل يمكن أن يكون هناك طريقة أفضل لجعل أليسون تنفتح وتشاركه المزيد عن نفسها؟ يمكن أن يكون السبب هو أنها خجولة قليلًا أو من النوع الذي لا يتحدث مع الغرباء بأريحية في البداية.

إن المشكلة المتعلقة بالأسئلة التي طُرحت عليها هي كونها "مغلقة". إن الأسئلة الثلاثة أو الأربعة الأولى ضرورية "بالطبع" للحصول على معلومات أساسية خاصة بالشخص. الأسئلة المغلقة تستدعي إجابات قصيرة وغالبًا ما تكون في كلمة واحدة غالبًا "نعم" أو "لا". وبالإضافة إلى ذلك، حتى لو لم يكن هذا في نيتك، فقد تبدو متطفلًا وعدائيًّا بمثل هذه الأسئلة.

كان يمكن أن يستخدم جون طريقة أخرى تجعل أليسون أكثر انفتاحًا، وذلك عن طريق طرح بعض الأسئلة "المفتوحة" بعد معرفته بالمعلومات الأساسية. ولكن النادل **فعل**، حيث بدأ الحديث معها بعد بضع دقائق بينما كان يلمع زجاجات العصير:

النادل: "عذرًا، لقد سمعت جانبًا من حديثكما. لقد سافرت على شركة الطيران الخاصة بكم
أليسون: كثيرًا وتعرفت على بعض أفراد طاقم الطيران الذين عملوا هناك قبل فترة. أنتِ
بالتأكيد شهدتِ بعض التغييرات على مر السنوات. فما الذي يبقيك هناك بعد كل هذه
النادل: الفترة؟".

أليسون: "أعتقد أن السبب يرجع إلى الأشخاص الذين أعمل معهم. إنهم ودودون حقًّا، وهناك
النادل: أيضًا مديري الرائع السيدكواريل. فعندما أتحدث إلى أصدقائي، أجد أن معظمهم يعاني
بعض المشاكل مع زملائهم في العمل".
أليسون:
"إنه أمر يساعد كثيرًا - أعني وجود مدير جيد. وما الجزء الأكثر تحديًا في العمل في
النادل: رأيكِ؟".

"إنه الإجهاد الذي تتسبب فيه مواعيد التسليم النهائية؛ فمديري سايمون يسافر كثيرًا؛ لذلك غالبًا ما يحتاج إلى إعداد التقارير بسرعة. ولكن على الجانب الآخر، فإنه عندما يكون بعيدًا يقل عبء العمل؛ لذلك فإنني أعتبر أن الوضع على ما يرام، فهناك توازن بحسب رأيي".

"هل تعرفين شخصًا يدعى السيد جرانج؟ أعتقد أنه يعمل في قسم الموارد البشرية وهو يقيم في هذا الفندق من وقت لآخر كلما كانت لديه رحلة. وقد تعرفت عليه جيدًا. لقد نصحني بالذهاب في رحلة إلى مونتريال لرؤية ابني".

أتقول السيد جرانج؟ إنه يعمل في القسم نفسه الذي أعمل به؛ فأنا سكرتيرة في قسم الموارد البشرية. إن "مايكل" شخص اجتماعي حقًّا. حسنًا، حسنًا. يا له من عالم صغير! أخبرني بالمزيد عن مونتريال".

"هل تريدين كوبًا آخر من الكابتشينو؟" (إنه سؤال "مغلق" ولكن لا بأس به هنا!)

المغزى هنا هو: إذا كان الشخص خجولًا أو مترددًا في البداية فإن هذا لا يعني أنه ليس لديه أي شيء مثير للاهتمام ليقوله. إن المحادثة الجيدة تُشعر الناس بالراحة حيث يُطرح عليهم الأسئلة الصحيحة؛ لذا تحقق من نمط أسئلتك.

إن الأسئلة المفتوحة، مثل تلك التي قد تبدأ بـ "ماذا"، أو "أين"، أو متى، أو "من"، أو "كيف"، فضلًا عن العبارات التي تكون على غرار: "أود أن أعرف المزيد عن ..."، تشجع الناس على إعطاء إجابات شافية، وتضفي زخمًا على المحادثة؛ فأنت بذلك تعطي نفسك ومن أمامك فرصة لتبادل الخبرات والمشاعر، ما يسمح لكما بمعرفة مشتركة بينكما، ما يحدث في كثير من الأحيان عن طريق المصادفة. إنها طريقة رائعة في بناء العلاقات.

الفصل التاسع



النميمة

"إذا لم يكن لديك أي شيء لطيف لتقوله عن أي شخص، فتعالَ واجلس بجانبي".

أليس روزفلت لونجويرث

لا يمكن إلا لعدد قليل منا أن ينكر مشاركته في النميمة. في بعض الأحيان نضع ذلك تحت بند "نقل معلومات" عن أشخاص آخرين، ومن ثم نجد الآخرين "ينقلون معلومات" عنا.

نحن جميعًا على دراية بمقدار أحاديث النميمة التي تدور حول المشاهير. والعدد الهائل من المجلات والبرامج التليفزيونية المكرسة لهذا الموضوع يدل على مدى نهمنا لمعرفة المزيد عن حياة الآخرين. عندما يسلط الضوء دائمًا على الأغنياء والمشاهير، فإن ذلك يمكننا من إصدار الحكم عليهم من على بعد: "قد يكون غنيًا و مشهورًا، ولكن انظر إليه ... إنه غير سعيد وتم القبض عليه مرارًا لأنه فعل ...".

إن الأمر الذي يجذبنا نحو النميمة هو أن موضوعها دائمًا هو الناس. كما أن أصل كلمة gossip (النميمة) مثير للاهتمام؛ فهي مستمدة من الكلمة الإنجليزية القديمة *godsibb*، والتي تعني "شخص قريب من الله"، وتشير كذلك إلى الصديقات المقربات من الأم واللاتي يتولين دور رعاية الطفل عند ولادته ("godparents").

في وقت لاحق تطورت الكلمة لتشير إلى هذا الفعل: "الخوض في شئون الآخرين". إنها إحدى الطرق التي من خلالها نقيم روابط مع الناس. بالنسبة للبعض، فإن تقديم "معلومات" للآخرين يمنحهم شعورًا بالقوة، عندما لا تكون هناك طريقة أخرى أمامهم لتشعرهم بذلك. إذا كان الحديث عن الآخرين إيجابيًا، فلا بأس من ذلك؛ فالمشكلات تنشأ عند ذكر معلومات سلبية لا تكون واضحة أو عند التلميح عن أحدهم باستخدام الغمز واللمز. من الأفضل أن تكون حازمًا ومهذبًا وأنت تعبر عن رغبتك في عدم سماع أي من تلك الادعاءات التي لا أساس لها من الصحة: "لست متأكدًا تمامًا مما تقصده عندما تقول إنه: "سيطرد من عمله"، أود ألا أسمع عن هذا الأمر حتى يتوافر لديك المزيد من المعلومات". ليس عليك أن تكون جزءًا من هذا المشهد وبالتالي تحمل ذنب وجودك بالقرب من المذنبين الحقيقيين. عوضًا عن ذلك، إذا كانت المعلومة مبهمة أو إذا وجدت من أمامك

يتلفظ بإساءات مبطَّنة، فعليك تحديه طالبًا منه أن يكون أكثر تحديدًا؛ فهذا الأمر غالبًا ما يمنعه من التفوه بالمزيد من الادعاءات والشائعات التي لا أساس لها من الصحة. يبحث روبين دنبار (من جامعة أكسفورد)، في هذا الموضوع بشكل مكثف، ويقدر أن حوالي **ثلثي** محادثات الإنسان هي مجرد نميمة. وتذهب دراسات أخرى إلى أبعد من ذلك حيث حللت مقدار النميمة الخبيثة أو المُهينة في أحاديث البشر، وقدرت نسبتها بحوالي ٥٪ فقط.

هناك دراسة حديثة أجريت في عام ٢٠١٢ بجامعة كاليفورنيا في بيركلي (بعنوان "الكلام الإيجابي مفيد لك") ركزت على الجوانب "الإيجابية" من الأحاديث عن الناس، أي نقل معلومات مفيدة عن الناس غير الجديرين بالثقة أو غير الشرفاء:

"من الأسباب الرئيسية للانخراط في النميمة هي مساعدة الآخرين، أكثر منها مجرد حديث بالسوء عن شخص لا نحبه ... عندما نلاحظ شخصًا يتصرف بطريقة لاأخلاقية، فإننا نصاب بالإحباط... ولكن نشر معلومات عن شخص نراه يتصرف تصرفًا مسيئًا يميل إلى جعلنا نشعر بأننا بحال أفضل...".

في عالم العمل، يساعدنا الكلام الإيجابي على الحفاظ على العلاقات سليمة، وكذلك على تبادل معلومات مشتركة قد تؤثر علينا بطريقة أو بأخرى. يتمحور الجانب السيئ من النميمة حول المقصود من المحادثة. إذا وجدت المعلومات السلبية أو المؤذية مشينة في حال كانت متعلقة بك وأنك لن تود نشرها، فإن نشرها عن غيرك ليس بالفكرة الصائبة.

إذا كان لديك سبب لمواجهة شخص ما حول نشره الشائعات أو النميمة، فحاول ألا تقوم بذلك بطريقة تصادمية؛ فقد تكون دوافع الشخص بريئة. فبما أن كلمة "نميمة" هي إحدى الكلمات التي تستثير في الشخص الدفاع عن النفس، فمن الأفضل عدم استخدام هذه الكلمة.

ما يعتبره شخص "نميمة" يكون مجرد "إمداد بالمعلومات" في رأي شخص آخر؛ لذلك قاوم أن تقول شيئًا مثل: "أنا أفهم أنك تنشر **شائعة** تقول إنني سأخفض من العمالة في القسم ولن أحتفظ إلا

بهؤلاء الذين أحب العمل معهم ..."؛ فهذا يدعو من أمامك إلى الدفاع عن نفسه من البداية ولا يراعي طبيعة التعليقات التي قد تُقال.

بدلًا من ذلك، حاول قول شيء على غرار: "هناك شعور عام بأن هناك تخفيضًا للعمالة سيحدث في قسمنا قريبًا، وأنني سأكون انتقائيًّا بشأن من سأختاره ليبقى. اطمئنوا؛ "فأنا لا مشكلة لديَّ مع من نقل هذا إلى الآخرين"، فالعدد سوف يبقى على حاله. لكننا قد نندمج مع قسم آخر تحت اسم مختلف".

في بعض الأحيان عندما تكون غير متأكد من مصدر المعلومات، فإنك قد تقدم تفسيرًا أو تنكر أمرًا، ما يكون له نتيجة عكسية بسبب الاهتمام الذي قد تجذبه بذلك.

يمكن للحديث الإيجابي ألا يحمل أضرارًا بل يمنحنا "معلومات مفيدة"، ولكن تذكر أن الحديث إذا كان يتعلق بالناس، فإنه بذلك يرتبط عن كثب بالسمعة، والتي تقوم على ثلاثة مبادئ رئيسية هي:

١. ما تقوله.

٢. ما تفعله.

٣. ما يقوله الآخرون عنك.

تأكد من أنك تعي المبدأين الأولين، وأنك تنتبه للمبدأ الثالث!

الفصل العاشر



قواعد التواصل بالعين

إننا نسمع الكثير عن التواصل بالعين. بعض الناس "يتقنونه تمامًا". ولكن يبدو أن البعض الآخر يجدون صعوبة في فهم "قواعد" التواصل بالعين؛ فالإفراط فيه قد يشعر من أمامك بعدم الراحة، سواء في الحياة الشخصية أو المهنية، وبالتأكيد في بدايات العلاقات العاطفية! النقطة المهمة التي لا ينبغي نسيانها هي أن عينيك تلعبان دورًا كبيرًا في التواصل وجهًا لوجه؛ فهذا التواصل يعد أقوى إشاراتك غير اللفظية.

فهو يلعب دورًا مهمًّا كل يوم سواء في حياتك العائلية، أو خلال محادثات العمل، أو العروض التجارية، أو عند التعبير لشريك حياتك عن عاطفتك نحوه. أي في كل ما يخطر ببالك من مجالات...

عندما تتجنب أنت أو الشخص الآخر التواصل بالعين في أثناء الحديث، قد يجعل ذلك كلًّا من المتحدث والمستمع يشعران بعدم الارتياح، ويمكن أيضًا أن يترك لدى الآخر انطباعًا بأن من أمامه غير مهتم و/أو يكذب عليه، أو أن المحادثة ببساطة تُشعره بالملل؛ لذا، فضلًا عن أثره على تدفق الحديث، فإنه يعطي مؤشرًا للمتحدث حول مدى جديتك، ووعيك برسالته.

تختلف قواعد التواصل بالعين باختلاف بعض الثقافات. بصفة عامة، في أوروبا وأمريكا الشمالية وأستراليا ونيوزيلندا يرتبط التواصل بالعين بالثقة التي يتمتع بها صاحبها؛ فالنظر بعيدًا عن المتحدث أو المستمع طوال الوقت قد يشير إلى عدم اهتمام المستمع بصرف النظر عن الأسباب.

عند إجراء تواصل مباشر بالعين مع أحدهم، فإنك تنقل له أنك تستمع إليه. فمن الطبيعي تمامًا أن ننظر بعيدًا إلى الجهة الأخرى، أو إلى أعلى وأسفل خلال الحديث مع الآخرين. فعلى التواصل بالعين أن يكون متقطعًا. وبالمثل، يمكننا تجنب النظر إلى عيني الشخص الآخر قليلًا، وأن ننظر لباقي أجزاء وجههم. الشيء المهم هو أن يبدو ذلك "ويكون بالفعل" طبيعيًّا.

وقد أجريت دراسات تدور حول التفاعلات بين الأشخاص المهيمنين و"التابعين". وتظهر النتائج أن الشخص المهيمن "عندما **يتحدث**" يتواصل بالعين على نحو متقطع مقارنة بالتابع. ويبدو أن السبب في ذلك هو أنه لا يحتاج إلى "قراءة" لغة جسد الشخص الآخر. إنه لا يهتم بمعرفة مشاعره حول الرسالة التي يرسلها إليه.

فضلًا عن ذلك، فإن الناس الذين يعتبرون أنفسهم في مكانة مرموقة يميلون إلى النظر مباشرة في عيون من يتحدثون إليهم. وأولئك الذين يعتبرون أنفسهم في مكانة أقل يتواصلون بالعين بدرجة أقل، ودائمًا يكونون هم أول من يخل بذلك النوع من التفاعل.

وبالمثل، تُظهر الدراسات أن الشخص الأكثر تفوقًا "عندما يكون في دور **المستمع**" قد ينظر بدرجة أقل إلى الشخص الآخر، ويحول نظرته إلى البيئة المحيطة التي يتحدثون فيها.

ما الذي تظهره الدراسات عن الأشخاص الذين يعيشون في أوضاع أقل (إما على نحو حقيقي أو متخيل)؟ كيف يتصرفون؟ الجواب هو: على **العكس** تمامًا.

تسهُل رؤية السبب. فعندما يقيم الناس مدى إعجابهم وثقتهم بالآخرين، يؤثر تواصلهم بالعين بشكل كبير على قرارهم، وذلك بناء على ما "يتوقعونه". قد نعتقد أن الشخص الآخر يكذب بطريقة أو بأخرى إذا كان ينظر في كل مكان إلا في أعيننا في أثناء حديثه. هذه هي النقطة المهمة.

وبطبيعة الحال، أحيانًا تتعمد بينما يتحدث أحدهم إليك أن تتجنب عينيه لأنك تكذب عليه، مدركًا أن عينيك قد تكشف عن خداعك له "**انظر إلي عيني وقل لي إنك ...**". . وبالمثل، إذا شعر الشخص بعدم الارتياح في موقف ما، أو بعدم الثقة عمومًا، فقد يجد صعوبة في الحفاظ على التواصل بالعين سواء كان هو المتحدث أو المستمع.

في عالم الرعاية الصحية، تظهر الدراسات الاستقصائية في المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية أن رسالة الطبيب سيتم النظر إليها على نحو أكثر إيجابية عندما يكون هناك مزيد من التواصل بالعين. وقد وفرت دراسة أجرتها كلية الطب بجامعة نورث وسترن (٢٠١٣) معلومات مستمدة من تسجيلات فيديو يتم فيها توجيه اهتمام خاص إلى التواصل غير اللفظي. كما طلبوا من المرضى ملء استبيانات تُقيِّم مدى تعاطف الأطباء، وتواصلهم مع المرضى، وأهليتهم للإعجاب. وكانت النتيجة هي أنه بالإضافة إلى الدور المهم الذي يلعبه كل من طُول فترة الزيارة والتواصل الاجتماعي في تقدير المريض لمدى تعاطف الطبيب، فإن مقدار **التواصل بالعين** الذي يقدمه الطبيب كان الأهم بالنسبة إليهم. يقول بول إيكمان، الخبير الذي يدرس تعبيرات الوجه منذ عام ١٩٥٧:

"إننا نسعى خلف الصدق في معظم تفاعلاتنا مع الآخرين. في الواقع، يأتي الصدق في معظم استطلاعات الرأي العام التي يتم إجراؤها، باعتباره المعيار الأهم، أو ثاني أهم المعايير، وذلك من حيث مَن نختاره كصديق، وشكل العلاقة التي نريد إقامتها مع أطفالنا، أو شركائنا في العمل أو الحياة".

يميل الناس عمومًا إلى تجنب التواصل بالعين مع من لا يحبونهم أو إذا كانوا يتهربون من شيء؛ فالحفاظ على النظر في عين الشخص الآخر بطريقة إيجابية يظهر إعجابنا واهتمامنا به ، أو "أحيانًا" مدى جاذبيته.

عند التحدث إلى مجموعة (يمكن أن يكون ذلك اجتماعًا، أو حدثًا أكثر رسمية يتم التحدث فيه إلى جمهور) سواء عند التحدث أو عند تقديم عرض أمام عدد من الناس، يمكن أن يحدث التباس بشأن طريقة التوقف عن التواصل بالعين. من الأفضل إجراء تواصل متقطع بالعين يكون مدته بضع ثوان مع جميع الحاضرين، وذلك إذا كانت المجموعة صغيرة ويمكن التحكم فيها.

عندما نتحدث، نكون بحاجة إلى معرفة أن الشخص الآخر يستمع إلى ما نقوله. إذا لم يكن هناك تواصل بالعين، لن يكون هناك حافز على مواصلة الكلام. نحن بحاجة إلى إشارات من الشخص الآخر تدل على اهتمامه، والتي عادة ما تكون مرئية، كنظرات العينين، والألفاظ الصوتية مثل: "نعم" و "آه"، ويمكن أيضًا أن يرافقه الإيماء بالرأس ـ علامة الموافقة (انظر الفصل ٥).

نحن نعتمد دون وعي على هذه الإشارات، وإذا كانت غائبة نشعر كما لو أننا علينا التوقف عن الحديث. هل سبق لك أن كنت في موقف مع شخص ما ولا تحصل منه على أي إشارة تدل على اهتمامه، فقادك إحباطك لأن تصيح بشيء على غرار: (اعتمادًا على ما إذا كان الوضع رسميًّا أم غير رسمي) "هل سمعت أيًّا مما قلته؟".

في بعض ورش العمل، كنت أطلب من المشاركين تمثيل أنهم يجرون محادثة حقيقية مع من يجلس بجانبهم والاستماع له دون إظهار أي إشارة تدل على اهتمامهم بما يقال. وكنت أطلب من المتحدث أن يتخيل أن المحادثة واقعية وحقيقية، وبعد قليل كان المتحدثون يصابون بالإحباط لأنه لم يتم التواصل معهم بالعين تقريبًا أو بأية إشارة أخرى. في المتوسط كان يحدث ذلك خلال وقت يتراوح ما بين ٣٠ و ٦٠ ثانية!

الأمر سيئ بما يكفي، حتى مع التواصل بالعين؛ ولذا نحن بحاجة إلى الاعتماد على شخص ذهنه "حاضر" معنا، ويجعلنا نرى بعيوننا أنه يمنحنا اهتمامه، وعلينا أن نأمل أن يكون في حالة ذهنية منتبهة وليست غافلة (انظر الفصل ١٤).

يمكننا الكشف عن مشاعرنا، كالغضب والخوف والسعادة والمفاجأة والحزن من خلال العينين. عندما نتحدث، فإن عضلات الوجه حول أعيننا يمكن أن تُظهر مشاعرنا الحقيقية للمستمع حيث لا يمكن تزييف ذلك التعبير الدقيق.

وغالبًا ما يُذكر الرئيس الأمريكي السابق بيل كلينتون في سياق الاهتمام والتواصل بالعين. قالت جيليان أندرسون (بطلة مسلسلي*The X Files* و*The Fall*) عندما ظهرت على برنامج *Late Show with David Letterman*، عن بيل كلينتون إن جاذبيته كانت تتركز في التواصل بالعين.

لقد صافحته ذات يوم بينما كانت تقف في الصف مع غيرها من المعجبات:

"كنا جميعًا - خاصة النساء - منتظرين في الصف. وعندما كان يصل إلى إحدانا، كان يأخذ بيديها وينظر إلى عينيها.

وبعد أن يغادر وينتقل إلى التالية لها، ينظر للخلف إليها، وفي تلك اللحظة يجذبك إليه.

كانت الممثلة متأثرة للغاية حتى إنها توقعت أن يناديها ويطلب منها شيئًا ما:

"عندما وصلت إلى المنزل، كنت أتوقع أنه قد ترك لي رسالة، ولكنني لم أجدها. وأظن أن جميع النساء في كل أنحاء أمريكا توقعن ذلك أيضًا".

الفصل الحادي عشر



الأحاديث العادية تقود إلى الأحاديث المهمة

"انتبه، ولا تسخر من الآخرين. وعندما ينتهي الحديث، قل ليلة سعيدة بأدب، وعد لبيتك واستمتع بوجبة عشائك".

تيري ووجان

ماذا نعني بـ "الحديث العادي"؟ إنه ليس "عاديًّا" أبدًا؛ فهو قد يتبعه تحولات مهمة. والشيء المدهش بشأنه هو أنه يمكن أن يمر بتحولات وتبدلات غير متوقعة إذا تركت له الفرصة.

أجدني أسمع تعليقات مرة تلو أخرى على غرار: "أنا لست ماهرًا بما يكفي في إجراء الأحاديث العادية"، أو "أنا أجد صعوبة حقًّا في بدء محادثة مع الغرباء"، أو "أنا لا أريد أن أكون متطفلًا؛ لذا لن أقول أي شيء"، أو "أنا لا أعرف كيف أبدأ".

وبطبيعة الحال، فإنه من المفهوم أنه قد يكون هناك بعض من عدم الارتياح خلال فترات الصمت الأولى عند لقائك بشخص جديد. فما يثير قلق معظم الناس هو الحفاظ على تدفق المحادثة **بعد** المقدمات الأولى.

إننا نتعرض لمجموعة متنوعة من المواقف في حياتنا اليومية، بدءًا باللقاءات غير الرسمية مثل الجلوس في غرفة انتظار الطبيب، مرورًا بالوقوف في صف في البنك، أو في انتظار القطار، وانتهاء بلقاءات التعارف الاجتماعي، والتجمعات الأكثر رسمية. وهناك أيضًا اللقاءات ذات الصلة بالعمل، والتي يكون فيها المحتوى وأسلوب الحديث مختلفين.

إليك سؤالًا، واعترف الآن. هل سبق لك أن بدأت محادثة "مع شخص غريب أو شخص تعرفه" متحدثًا عن الطقس؟

إذا كنت قد أجبت بـ: "نعم"، فهل لديك أي فكرة لماذا اخترت الطقس باعتباره مفتتحًا للحديث؟ الدراسات الاستقصائية البحثية تؤكد فقط ما نعرفه فطريًّا: إنه موضوع آمن ويمكننا أن نتأكد من أننا نخوض هذه التجربة في الوقت **نفسه**، وبالتالي يكون لدينا على الفور شيء مشترك بيننا وبين الشخص الآخر.

بعد ذلك تأتي **المناقشة** باعتبارها مفتاح مواصلة المحادثة. في المراحل المبكرة من المحادثة مع شخص غريب سوف تكتشف بطبيعة الحال معلومات عن الشخص، وستجيبه ذاكرًا معلومات عن نفسك، ومن ثم سترى إذا ما كانت هناك أرضية مشتركة بينكما.

ما الموضوعات الآمنة الأخرى التي يمكننا أن نستهل بها الحديث مع الغرباء، بصرف النظر عن "حالة الطقس" والبيئة المحيطة؟

أقترح على الناس أن يتذكروا ما يلي:

إنها موضوعات مفيدة ستعتاد في نهاية المطاف مناقشتها كلما خضت حديثًا سواء مع الغرباء أو المعارف، فبمناقشتك للموضوعات التالية سترى كم مرة سيتحول الحديث العادي إلى "حديث مهم":

١. تحدث عن الناس - المعارف المشتركين، أو المشاهير في مجتمعك، أو على نشرات الأخبار.

٢. تحدث عن الهوايات التي يمارسها كلاكما وتتمتعان بها.

٣. تحدث عن مهنتك. إذا كنت تجري حديثًا ذا صلة بالعمل، فسيكون العمل بالطبع هو المفتتح الطبيعي. إذا كنتما تعملان في وظيفة مماثلة، أو حتى لو كان عملكما يختلف تمامًا، فهناك أرض خصبة للاستفسار عن شيء أو آخر.

٤. تحدث عن الأخبار؛ فهي مصدر لموضوعات لا تنضب من النقاش. حاول التركيز على الأخبار "الجيدة" في البداية، حتى تبدأ محادثة كلها طاقة وتفاؤل.

٥. تحدث عن التعليم؛ فهو موضوع نقاش موفق - عن مدرستك وأنت صغير، وعن مدارس أطفالك، وعن أية دورات تحضرها حاليًّا.

الحديث عن هذه الموضوعات يبني علاقة بينكما، وهو أمر يحدث بين الناس عندما يجدون قواسم مشتركة بينهم في أثناء الحديث. هذا هو السبب في أننا نحب أن نكتشف أن من التقينا به للتو قد ذهب إلى المدرسة نفسها التي كنا نرتادها في الماضي، أو أنه يعرف أشخاصًا نعرفهم نحن أيضًا، أو أنه يحب الأصوات نفسها التي نحبها، أو أنه يشترك معنا في ممارسة الهواية نفسها، أو أنه يعمل في وظيفة مثيرة للاهتمام، أو أن لديه أطفالًا في نفس عمر أطفالنا.

تتسم أي محادثة من هذا النوع بالتوازن؛ فكلاكما يقوم بتبادل المعلومات جيئة وذهابًا، وبينما تتطور المحادثة يكتشف كلاكما مزيدًا من المعلومات "الشخصية" عن الآخر. وبذلك تنمو الثقة بينكما، ما يعزز تبادل المزيد من المعلومات.

يمكن لهذه المناقشة أن تنهار إذا قضى أحد طرفي الحوار مزيدًا من الوقت في دور المستمع؛ لأنه قد يشعر بأن حياته وآراءه ليست مثيرة للاهتمام. وبصفة عامة، يمكن القول بأن الأشخاص الانبساطيين (انظر الفصل ٤٤) يتناغمون على نحو أفضل من الانطوائيين (انظر الفصل ٤٥)، الذين قد يشعرون بعدم الرغبة في التواجد مع الآخرين في المقام الأول.

ولذلك يتولى أحد الطرفين **معظم** الحديث بينما يسهم الآخر بقدر **ضئيل** للغاية؛ لأنه يعتبر نفسه مثلًا انطوائيًّا بالفطرة، أو شخصًا خجولًا. وهذا لا يجعل المحادثة متوازنة.

دعنا نحلل ما قد تبدو عليه المحادثة النموذجية عند مقابلتك شخصًا آخر:

- إبداء بعض الآراء أو الملاحظات:

"يتواجد كثير من الأشخاص هنا اليوم بدرجة تفوق العدد الذي كنت أعتقد أنه سيحضر".

"نعم، معك حق".

"أنا أفضل المكان عندما يكون مزدحمًا هكذا".

"نعم، وأنا أيضًا".

(الآن تسنح فرصة لطرح **سؤال**):

"ما شعورك حول الفكرة التي طرحوها بإجراء بعض التغييرات التي ستسمح بإقامة طلاب الدورات الدراسية هنا بدءًا من العام المقبل...؟".

- طرح الأسئلة:

"هل حضرت حدثًا كهذا من قبل؟".

"حضرت واحدًا في أكسفورد".

"وهل عُقِد في كلية هناك؟".

"لا، بل في فندق".

"وما اسم الفندق؟".

"آه، فندق راندولف".

(تغير من خطتك لتجنب المزيد من الإجابات المختصرة):

"أخبرني بالمزيد عن الفندق. أنا مهتم بالأمر".

"إنه فندق تقليدي. لقد تم تجديده مؤخرًا. وهو يقع في وسط المدينة مباشرة أمام متحف شهير ... والآن، ماذا كان اسمه؟ ... دعني أتذكر ... ذا أشموليان".

"يمكن أن يكون هذا محط اهتمام لشركتنا. هل يمكن أن أسألك إذا...؟".

وبطبيعة الحال، عندما تجتمع مع أشخاص جدد كأن تكون مكلفًا بمهمة اجتماعية أو في تجمع ذي صلة بالعمل، فليست هناك طريقة أخرى لجعل المحادثة تستمر. فهذا ما نقوم به. إنه أمر طبيعي تمامًا. كن طبيعيًّا! فليس هناك من حيلة.

عندما تقوم بتحليل ما يحول دون تقدم الحديث العادي، بحيث يصبح محادثة قائمة على الأخذ والعطاء، فإننا نصعب استمرار الحديث، سواء كان ذلك نحن أو الطرف الآخر. على سبيل المثال، الطريقة التي إما نطرح بها سؤالًا أو نجيب بها عن سؤال، كما رأيت في المثال أعلاه، وسترى في الحوار أدناه (هل تجده يذكرك بشيء؟):

"مرحبًا. هل حضرت حفلة موسيقية من قبل؟".

"لا".

بالطبع أنت الآن على دراية حقيقة بأنك سألت سؤالًا "مغلقًا" (انظر الفصل ٨)؛ لذلك لم تترك مجالًا لاستمرار الحديث.

تستدعي هذه الأسئلة الإجابة بكلمة واحدة، ولن تفضي إلى شيء إلا في حالة "كسر الجليد" أو عندما تحاول أن تكون ودودًا واجتماعيًّا. ومع ذلك، كم مرة نشارك في هذا النمط من المحادثات، سواء كنا نطرح الأسئلة أو كنا الطرف الآخر المتلقي؟

إذا كان الشخص الآخر يشعر بالحرج من البدء في الأحاديث الخفيفة ويطرح سؤالًا لا يمكن الإجابة عنه إلا بكلمة واحدة، تكون أنت وقتها في وضع أفضل بحيث **تمسك بزمام الأمور** وتحافظ على المحادثة مستمرة. كيف؟ من خلال توفير **مزيد** من المعلومات بدلًا من الاكتفاء بكلمة واحدة؛ لذلك بدلًا من قول "لا" مجردة، والتي لن تفضي إلى شيء، قل:

"لا. إنها المرة الأولى، وكنت دائمًا أريد حضور حفل منذ أخبرتني أختي عن حفل فريق ذا رولينج ستونز الذي حضرتْه هنا. وماذا عنك؟".

" فريق ذا رولينج ستونز؟ هل تمكنتْ في الواقع من الحصول على تذكرة لحضور ...؟".

الفصل الثاني عشر



خفف من "النبرة الاستفهامية"

لقد لاحظتَ هذا الوباء؛ فأنا متأكد من ذلك. بالطبع إذا كانت "العدوى" قد أصابتك، فأنت في الغالب لا تلاحظ عندما تستخدمها **بنفسك** أو يستخدمها الآخرون معك. أنا أتحدث عن "النبرة الاستفهامية"، أي إنهاء العبارة بطبقة صوت مرتفعة.

النتيجة: تبدو العبارة كسؤال.

بالنسبة لمعظم الناس، فإن تلقيهم العبارات التي تبدو كأنها أسئلة هو أمر مربك للغاية؛ حيث يبدو المتحدث كأنه غير متأكد من أن ما يقوله صحيح، أو من أنه سيكون مقبولًا بالنسبة لك. ويبدو كأنما يسعى للحصول على إذن كي يتحدث معك.

ما أريد توضيحه هنا هو أنه في المحادثات الاجتماعية العادية، قد تكون طريقة التحدث هذه غير مؤذية - بل مقبولة. ولكن في المواقف الأكثر **رسمية** فإنها قد تعطي انطباعًا خطأ بعدم تأكدك مما تقوله.

في أسوأ حالاتها فإنها تبدو كأن قائلها سيغير رأيه بشأن عبارته إذا وجدها غير مقبولة بالنسبة لك! (يذكرني ذلك بعبارة جروشو ماركس الساخرة: " **لدي مبادئ، ولكن إذا كانت لا تعجبك، فلديَّ مبادئ أخرى"**).

في مواقف العمل، عندما تتحدث بهذه الطريقة مع الزملاء في الاجتماعات، أو بالخارج مع العملاء، فإنك قد تعطي انطباعًا بانعدام الثقة وضآلة المعلومات والافتقار إلى الوعي الذاتي. فإنهاء العبارة بطبقة صوت مرتفعة قد يسبب التباسًا، حيث تقول جملة خبرية ولكنها تبدو كأنها سؤال. وبالتالي، فإن أي رسالة يرسلها المتحدث بهذه الطريقة ستحمل أهمية **أقل** بكثير مما لو تم إرسالها بطبقة صوت طبيعية.

"صباح الخير جميعًا. اسمي "إيفا"؟ هذه هي المرة الأولى التي أتواجد فيها هنا؟".

حسنًا، بادئ ذي بدء، يبدو كما لو أن اسم "إيفا" متاح للجميع؛ فطبقة صوتها تشير إلى أنها قد تكون على استعداد لتغييره إذا كان لا يعجب الجمهور! بل يبدو كأنها ليست متأكدة إذا كانت هذه هي المرة الأولى التي تتواجد فيها في ذلك المكان.

ما بدأ منذ وقت طويل باعتباره عدوى تصيب المراهقين في سنوات المراهقة المبكرة، قد انتشر الآن وأصاب الرجال والنساء البالغين. وتظهر الأبحاث التي أجراها علماء اللغة بجامعة كاليفورنيا أن طريقة التحدث هذه أصبحت أكثر تواترًا في معظم لهجات اللغة الإنجليزية، وأيضًا بين الرجال الأصغر سنًّا. يقول الباحثون: **"إن من يستخدمون النبرة الاستفهامية غالبًا ما يساء فهمهم، ويعتبرهم الناس مترددين، أو سطحيين، أو بلداء قليلًا"**. ولكن الباحثين يشيرون أيضًا إلى أمر مطمئن وهو أن: **"هذه ليست الحال بالضرورة"**. فيبدو أن بعض الناس يستخدمون النبرة الاستفهامية كوسيلة للتعبير عن التهذيب أو التعاطف عند التحدث مع الآخرين. ولكن الأمر يعتمد على ما يصل للشخص الآخر.

لذا كن على دراية بأن ذلك قد ينجح في محادثة غير رسمية، ولكنه في الحياة المهنية قد **"يترك انطباعًا خاطئًا لدى مستمعك؟"** (كيف تبدو لك هذه العبارة؟!).

الفصل الثالث عشر



"وكل محادثة، أتذكرها الآن ...".

هل تذكر أغنية شارل أزنافور، حينما كان يلقي نظرة على حياته السابقة، واستنتج أن كل محادثة خاضها يمكن تلخيصها في كلمتي: "أنا، أنا"... ولا شيء آخر مطلقًا؟

هل سبق لك أن سمعت هذه العبارة:

"الأشخاص غير المهتمين ليسوا مثيرين للاهتمام"؟

إنها تستحق أن نتذكرها دومًا. في جميع مجالات الحياة تجد نفسك تصادف أشخاصًا لا يهتمون إلا بالحديث عن أنفسهم. وبمجرد منحهم إياك فرصة للمشاركة في الحديث، و"حين تعتقد أن الفرصة سانحة للعودة" (العبارة من أحد أفلام "ستيفن سبيلبرج") إلى الحديث... فإنهم يبدأون الحديث عن أنفسهم مجددًا.

أنت تعرف العلامات التي تنذر "بالهجوم" والتي تظهر على مثل هؤلاء الأشخاص:

هو: "كيف حالك؟".

هي: "الأمور لا تسير على ما يرام؛ فقد أصبت بتسمم غذائي، وظللت في حال مروعة لبضعة أسابيع. وأنا قلقة بشأن جيرمي؛ فقد يفقد عمله بعد ١١ عامًا مع ...".

هو: يجب أن أخبركِ بما حدث في عطلة نهاية الأسبوع، فإنكِ لن تصدقي ما سأقوله.

إن هذا الشخص لا يقلقه سوى "نفسه" وحسب؛ فما ينبغي أن تكون محادثة تتحول في الغالب إلى حوار مع النفس. قلة من الناس يمكن أن يقولوا بثقة إنهم لم يسبق لهم التعامل مع هذا النوع من الأشخاص. إنهم غير مهتمين بما تقوله، بل يرغبون فقط في أن تستمع إلى ما لديهم؛ فالردود التي ستحصل عليها منهم "إذا كنت محظوظًا بما فيه الكفاية لذكر أية معلومات تخصك" تثبت هذه النقطة.

إذا كان هذا الشخص من معارفك أو شخصًا لا تراه إلا نادرًا، فإنك على الرغم من الشعور الكريه والإحباط اللذين تعانيهما في أثناء التحدث معه، فإنه على الأقل ستكون هناك نهاية لهذا العذاب قريبًا. الأمر يصبح أكثر تعقيدًا إذا كان هذا الشخص صديقًا أو أحد أفراد العائلة المقربين، وكنت ترغب في إخباره ببعض أفكارك حول أمور حساسة ومزعجة.

بعض الناس لا يدركون أنهم على هذه الشاكلة، أي أنهم يتحدثون عن الأمور التي تهمهم فقط، دون القدرة على قراءة إشارات لغة الجسد التي تظهر أن المستمع يريد المشاركة في الحديث (أو إنهاء حياته ليتخلص منهم!).

عندما يقودك حظك للتعامل مع مثل هؤلاء الناس، ستجدهم في كثير من الأحيان أشخاصًا "نرجسيين" يحبون أن يهتم بهم الآخرون اهتمامًا مفرطًا وأن يتزلفوا إليهم. وإذا حدث أن قاطعت أحدهم، فإنه يصاب بالغضب الشديد. فمن غير المسموح به لك تغيير الموضوع. حيث سيوضح بجلاء من خلال لغة جسده "كمستمع" أنه لن يستمع إليك.

يمكنك أن تحاول إقامة **جسر مشترك**، عن طريق ربط ما يقول بحدث مشابه. افعل ما يفعله الخبراء، كمقدمي البرامج الحوارية والإعلاميين. انتظر الفرصة ثم قم بربط ما يقول بأمر ترغب

في الحديث عنه. كيف يتم ذلك؟ **استمع إليه باحثًا عن عبارة يمكن أن تقود إلى الحديث عن الموضوع الذي تود الخوض فيه.**

على سبيل المثال:

"ماري": ("الجسر"):	"لذا قلت له إنها المرة الثالثة التي انتظرنا فيها وصول الطلبية وفي كل مرة كان مسئول التسليم يعيد المجمِّد مرة أخرى لأنه كان تالفًا، ثم إنهم يجعلون خدمة العملاء تهاتفنا، بينما أكون منزعجة للغاية ...".
	"يذكرني ذلك بأمر حدث لي قبل عشر سنوات أو نحو ذلك عندما كنت أنتظر تسليم طلبية أيضًا. على أية حال، كنت أنتظر وصول بعض الستائر و ... ".

لا أحد يحب الاستماع إلى أحاديث النفس؛ فالمحادثة الجيدة تشمل الأخذ والعطاء. إننا نحب الاستمتاع بأحاديث الآخرين، ولكننا نقدر أيضًا المستمعين الجيدين.

وكما كتب الشاعر والسياسي الإليزابيثي فولك جريفيل يقول:

"نحن لا نعجب بحديث رفقائنا بقدر ما نعجب بحديثنا الخاص" .

الفصل الرابع عشر



الانتباه الكامل في مقابل "غياب الانتباه"

"بصرف النظر عما تقوم به، فإنك تفعله إما بانتباه تام أو دونما انتباه".

إيلين لانجر

إلى أي مدى أنتم منتبهون؟ هل تشعرون بأنكم مستمعون جيدون؟ يقال إننا معظم الوقت نسمع، ولكننا لا **نستمع** حقًّا إلا في بعض الأحيان.

في أواخر السبعينات، كانت إلين لانجر، الأستاذة في جامعة هارفارد، تبحث في فرضية أننا نعتبر حقيقة أننا نولي انتباهنا ونفكر قبل ممارسة سلوك معين من المسلمات. وكانت فكرتها أننا غير منتبهين في معظم الوقت، بل نحن "غافلون" في الواقع. وكتبت تقول إن معظم سلوكياتنا تحدث دونما وعي.

أجرت لانجر عددًا من الدراسات لإثبات وجهة نظرها. في مكتبة جامعة نيويورك كانت تقترب من الطالب الذي يقف إلى جوار آلة النسخ، بالضبط بينما يكون على وشك وضع عملة نقدية بها.

وكان الهدف من التجربة أن تسأله عما إذا كان يمكنها استخدام الآلة أو لا باستخدام ثلاثة أنماط مختلفة من الأسئلة لاختبار سلوكهم في الاستماع (واستنتاج متى "يتوقفون" للاستماع إلى كلماتها):

١. "معذرة، معي خمس صفحات. هل يمكنني استخدام آلة التصوير؟" (طلب مباشر)

٢. "معذرة، معي خمس صفحات. هل يمكنني استخدام آلة التصوير لأنني أريد نسخها؟"(سبب لا معنى له)

٣. "معذرة، لديَّ خمس صفحات. هل يمكنني استخدام آلة التصوير، لأنني في عجلة من أمري؟" (الجملة بها عذر/تفسير)

إذا كان الناس يتبعون المنطق فإن النتائج كانت ستظهر أننا من المرجح أن نحقق طلب أولئك الذين لديهم سبب أو تفسير **وجيه** (الحالة ٣). ولكن هذا ليس ما أظهرته الدراسات.

إن تقديم **أي** سبب "بما في ذلك السبب الذي لا معنى له (٢)" أدى إلى الامتثال للطلب. لم يكن هناك أي فرق بين الحالتين (٢) و(٣). وعلى النقيض من ذلك، كان معدل الامتثال للطلب في الحالة (١) منخفضًا للغاية.

يشير تحليلها إلى أن الطلبة لم يستمعوا إلى العبارة بأكملها، واستنتجت أنهم استمعوا إليها إلى أن وصلت لكلمة "لأن" ثم أجابوا طلبها تلقائيًّا دونما سماع السبب؛ لذلك يبدو أن مجرد إعطاء سبب للقيام بتصرف ما، وخاصة باستخدام كلمة "لأن" له تأثير عظيم.

بعد مراقبة طلابها لهذه الدراسات، قاموا بإجراء الدراسات نفسها، والتي منحتهم نتائج مماثلة - إظهار "غياب الانتباه". وكان تعريف لانجر لهذه الحالة هو أننا نقاوم ما يحدث لنا على نحو تلقائي، وذلك عن طريق ملء الفراغات **قبل** أن نسمع أو نرى ما سيحدث في الواقع.

قررت لانجر أن تتخصص في "دراسة النقيض"، والتي أسمته "الانتباه الكامل": أي الحالة التي نولي خلالها انتباهنا ونستمع حقًّا في وقت الحديث. البعض يصف لانجر الآن باعتبارها "خبيرة الانتباه الكامل".

نحن نقضي الكثير من الوقت في الاستماع والتحدث. إن "الوعي التام بما يقال" **والاستماع** إلى ما يخبرنا به الناس لا يمكن أن يحدث إلا عندما نكون منتبهين؛ لذا انتبه لقضية **الانتباه**.

الفصل الخامس عشر



أنت تكشف عن مستوى اهتمامك الحقيقي من خلال الطريقة التي تستمع بها

هل سمعت هذه العبارة من قبل: "إن أفضل المتحدثين هم أفضل المستمعين"؟

قد تكون على دراية بمصطلح "الاستماع النشط". إنه يشير إلى حالة تكون فيها "بعدما تعطي الكلمة إلى الشخص الآخر كي يتحدث" منتبهًا تمامًا ومتناغمًا مع كلمات الشخص الآخر ومشاعره.

يغرينا دائمًا أن نترك أذهاننا تشرد، وفي كثيرًا من الحالات سيلاحظ المتحدث الماهر عندما يحدث ذلك لمستمعيه. إن كثيرًا من الناس يكونون حساسين للاهتمام، وربما يشعرون بالإهانة أو الإحباط عندما يجدون أنهم فقدوا انتباه مستمعيهم.

قد تكون شخصًا مهذبًا وتولي انتباهك عند استماعك إلى الآخرين بعد أن تنهي حديثك. ومع ذلك فهناك أشخاص "ربما قد قابلتهم" ممن ليست لديهم فكرة عن مدى تأثير لغة جسدهم على المتكلم، بما في ذلك شرود نظرتهم. قد يبدون كما لو أنهم "منتبهون" عندما يأتي دورهم في الكلام " ولكن خلاف ذلك تشرد أذهانهم.

نحن نميل إلى أن نلاحظ على نحو غير مباشر كيف يستجيب الناس لنا **جسديًّا**. بل عادة ما نصدر أحكامًا ونقرر ما إذا كنا نحبهم أم لا على هذا الأساس.

أجرى علماء النفس دراسة مثيرة للاهتمام، حيث طلبوا من مجموعة من المشاركين الحديث عن أنفسهم، حول موضوعات عادية مثل الهوايات والاهتمامات. ومع كل متكلم كان يجلس شخص من النوع الآخر يشاهده ويستمع إليه. كانوا بمثابة شركاء، وقد طلب منهم ألا يسيروا على نمط موحد عند النظرات أو الابتسام أو الميل نحو شركائهم بينما يتحدثون. كما طلب من المتحدثين إجراء تقييم للمستمعين على أساس عدد من المحاور، بما في ذلك إلى أي درجة يعجبون بهم؟

ما نتائج الدراسة ؟ على الرغم من أنها يمكن التنبؤ بها، فإنها كانت مفيدة لنا جميعًا: المتكلمون أحبوا المستمعين الذين نظروا وابتسموا إليهم ومالوا نحوهم.

لذا، فالعبرة هنا هي: بعد أن تدلي بدلوك (أو حتى لو كنت في موقف لم تقل فيه **حرفًا**)، وعندما تأخذ دور المستمع، ابتسم، وانظر إلى محدثك، ومل إلى الأمام. سيزيد ذلك من إعجابه بك بدرجة تفوق ما إذا كانت وضعية جسدك محايدة.

الفصل السادس عشر



استجابة الكر والفر ... "اختطاف اللوزة المخية"

تُجرى دراسات علم الأعصاب لإظهار كيف يعمل المخ عندما يسمع الإنسان عبارة ذات صلة "بحالته"، أو عندما يقيمه أحدهم أو ينتقده. وقد تحدَّث الكثيرون عن آلية "الكر والفر" التي يتم تفعيلها بحيث يكون لا مفر من التحول إلى الوضع الدفاعي.

يقول دانيال جولمان (مؤلف كتاب الذكاء العاطفي*): "تجعلنا العاطفة نولي انتباهنا إلى اللحظة الراهنة ... فهي تمنحنا خطة عمل فورية دون الحاجة إلى التفكير مرتين. "هل ألتهمه قبل أن يلتهمني؟" أنت لا تجلس وتبحث على جوجل عن ذلك. حيث تستحوذ "الاستجابة العاطفية" على بقية أجزاء المخ في زمن مقداره ميللي ثانية إذا شعر بالتهديد".

وأوضح جولمان: "...**إن اللوزة المخية لها مكانتها المتميزة في بنية المخ حيث تعتبر حارسة المشاعر، والقادرة على اختطاف المخ".** وجولمان هو أول من صاغ مصطلح "اختطاف اللوزة المخية" واصفًا به تلك المنطقة من المخ التي تستجيب على نحو غير عقلاني عندما يُهدَّد. إن اللوزة المخية هي المنطقة العاطفية من المخ المسئولة عن التحكم في استجابة الكر والفر، ثم تسيطر

هرمونات التوتر على الفرد، قبل أن تستطيع الفصوص الجبهية المسئولة عن "الوظائف التنفيذية" تخفيف حدة المشاعر وبالتالي ردة الفعل.

"هل يمكننا الاجتماع معًا في صباح يوم الجمعة؟ **أحتاج إلى مناقشة أمر معك على وجه السرعة".**

"عندما تفرغين من العمل في قسم الآلات هذا الصباح يا شانتال، هل يمكنكِ المرور على مكتبي؟ **هناك أمر نحتاج إلى التحدث بشأنه".**

"لقد سهرنا بالأمس حتى الساعة الواحدة ليلًا يا سارة، ولم تكوني قد حضرتِ إلى المنزل بعد. **علينا أن نتحدث**".

إن مثل هذه العبارات تشعرك بأن الحديث المترتب عليها لن يكون لطيفًا، أو بالأحرى لن يتضمن أخبارًا جيدة! مع مختلف أنواع النقد، سواء كان ذلك في المنزل، أو في العمل، أو بين الأصدقا، فإن ما يحدد مدى فاعليته هي **الطريقة التي يُقدم بها النقد** و**كيف يتم تلقيه**.

إن نبرة الصوت التي تشبه النبرة التي يتحدث بها المعلم إلى التلميذ نادرًا ما تكون فعالة. من المهم استخدام اللغة المصاحبة عند تقديم أي نوع من النقد أو التقييم؛ فهو أمر حساس بشكل خاص. وأنت ترغب في تخفيف حدة الانفعال الذي قد تولده الرسالة، ما قد يؤدي إلى ردود الفعل العاطفية المترتبة على استجابة الكر والفر.

إذا كنت الشخص الذي سيدلي بمثل هذا النوع من التعليقات، فبقدر الإمكان حاول منح من أمامك بعض المعلومات حول الأمر مسبقًا في أثناء طلبك التحدث معه في وقت لاحق. وإذا كان أمرًا عاجلًا فأخبره به منذ البداية؛ فالكلمات التي ستستخدمها هي التي ستحدد مستوى انفعال الشخص (إما بالكر أو بالفر). حتى لو كنت ستخبره بأمر سلبي، فإنك ستستدر من الشخص الآخر مزيدًا من المعلومات إذا استطعت الوصول بانفعاله إلى مستوى أقل. إذن، كيف ستصبح الأمثلة السابقة إذا استطعت "تخفيف حدة" الرسالة على نحو مقبول؟

"هل يمكننا الاجتماع معًا في صباح يوم الجمعة؟ نحن بحاجة إلى الحديث حول كيف يمكننا جعل قسمك أكثر فاعلية في التعامل مع بريد فترة منتصف النهار أولًا فأولًا".

"عندما تفرغين من العمل في قسم البيع بالتجزئة هذا الصباح يا شانتال، هل يمكنكِ المرور على مكتبي؟ نحن بحاجة فقط للتأكد من أن لصق الأكواد على البضائع يسير بشكل منتظم، بحيث تبقى الرفوف ممتلئة".

"لقد سهرنا بالأمس حتى الساعة الواحدة ليلًا يا سارة، ولم تكوني قد حضرتِ إلى المنزل بعد. سوف نتحدث لاحقًا "أبي يريد التأكد من أننا لدينا أرقام أخرى للاتصال بكِ غير هاتفك النقال؛ كي نهاتفكِ إذا احتجنا إليكِ مستقبلًا".

يصعُب الوضع بوجه خاص عندما يتعين علينا أن نقدم تعليقات سلبية حول شخصية الشخص أو عاداته:

"يقال إنك دائمًا ما تكون شخصًا شديد السلبية يا مارك. إنك بذلك تستنزف من حولك".

إن عبارة كهذه قد تعد هجومًا شخصيًّا على الفرد، حيث إنك لا تخبره بما يمكنه القيام به لتحسين الوضع. التعبير الأفضل هو:

"حاول أن تكون أكثر إيجابية يا مارك وأنت تتعامل مع أعضاء المجموعة الجدد؛ فشكواك منهم تنتشر بين الجميع بسرعة".

والهدف هو دائمًا فصل سلوك الشخص (تصرفاته) التي تدعوك لانتقاده، عن الشخص نفسه. هذا يسهِّل التعليق على سلوكه دون إهانته.

هناك قاعدتان ذهبيتان عند الانتقاد، وهذا ينطبق على الحياة الشخصية والعملية كذلك:

١. لجذب الانتباه وتوجيه التركيز إلى السلوك الذي ترغب في **تغييره**، لا تنتقد الشخص **نفسه**. أي من التعليقات التالية تعتقد أنها تقلل من دفاعية من أمامك وتجعله أكثر اهتمامًا؟

"أنت شخص فوضوي " الطريقة التي تعمل بها فوضوية"

"إن مكتبك يبدو فوضويًّا يا أنتوني".

٢. تجنب استخدام العبارات في صيغة المبني **للمعلوم**. بل استهدف العبارات المصوغة في المبني **للمجهول**. قارن بين الجملتين التاليتين:

"أنت أزعجت آن بتعليقاتك".

" لقد انزعجت آن كثيرًا بسبب تعليقاتك".

لقد تم استبعاد ضمير المتكلم ("أنت") من العبارة الثانية، التي تم التركيز فيها على **السبب** ("التعليقات").

ومن بين الطرق الأخرى التي يصاغ بها النقد بطريقة تستثير توتر المتلقي وانفعاله هو استخدام الأسئلة **المتعددة**، حيث إنك بذلك تُشعر المتلقي بالذنب بأسئلتك، بدلًا من أن تكون موجهة للعثور على إجابات صادقة. يبدو ذلك وكأنه استبيان مليء بأسئلة الاختيار من متعدد:

"هل ظننت أن أحدًا لن يلاحظ الأمر؟ أم حسبت أن هذا القسم يسعى خلف الخسارة؟ أم أنك تخيلت أنه لمجرد قضائك سنوات طويلة في العمل لدينا فإن أحدًا لن يحقق معك بعد الآن؟".

ونظرًا لأن السبب الحقيقي لقول أشياء كهذه هو إلقاء الضوء على عيوب الشخص لا السعي وراء **إجابات** لتلك الأسئلة، فمن النادر أن تحقق مثل هذه الطريقة شيئًا سوى إشعار المتلقي بالذنب.

من الأفضل استخدام طريقة أكثر فاعلية عندما تريد توصيل وجهة نظرك والتعبير عن قلقك، بحيث تعطي لمن أمامك فرصة يفسر بها لماذا تصرف بتلك الطريقة.

"يساورني القلق يا لوسي بشأن الميزانية. أمن الممكن أن تساعديني وتشرحي لي لماذا اخترتِ...".

إذا كان ذلك ضروريًّا، فلايزال بإمكانك الرد بحيث تظهر لمن أمامك السبب وراء ما فعله أو ما فكر فيه دون أن توافق فعلًا على ما يقوله:

"نعم. يمكنني فهم لماذا فكرتَ بهذه الطريقة. دعنا نناقش التداعيات الناجمة عما حدث...".

في معظم الوقت، وفي مختلف البيئات، نجد أننا جميعًا ننتقد أو نتلقى النقد. وفي بيئة العمل يصبح الانتقاد الذي توجهه "أو تتلقاه" ذا طابع أكثر رسمية "النقد البنَّاء"(انظر الفصل ٤٧)، ولكنه يبقى مع كل ذلك تعبيرًا عن قلق شخص بسبب تصرفات شخص آخر. أنت بحاجة إلى الحصول على إجابة من المتلقي، ولكن عبر الكياسة والذكاء العاطفي، وليس "اختطاف اللوزة المخية".

---

* متوافر لدى مكتبة جرير

الفصل السابع عشر



نحن بحاجة إلى التحدث

(إنذار!)

هيا، عد بذاكرتك إلى الوراء. هل سبق لك أن قلت هذه الكلمات الأربع أو ما يشابهها؟ هل قالها أحدهم لك؟ عد بذاكرتك إلى مرحلة الطفولة، وتذكر والديك ومعلميك.

الأم:	"عندما تعود من المدرسة لاحقًا، **سنكون بحاجة إلى التحدث**". (ما يجول ببالك: "إنني سأعاقب؛ لأنني عدت إلى المنزل متأخرًا لليلتين متتاليتين".)
المعلم:	"أريد أن أتحدث إليك بعد نهاية الحصة" (ما يجول ببالك: "يا إلهي! سيعطيني المزيد من الفروض لأنني...".)

يستمر ذلك في مرحلة النضج، في العمل والمنزل. اسأل أي شخص عن شعوره عندما تخبره زوجته "أو العكس" قائلة: " **نحن بحاجة إلى التحدث**..."، وستجد أنه على الفور سيشعر بالقلق. يتبع ذلك

أن يفكر هذا الشخص قائلًا: ("آه، لا. ليس الآن. لا أريد التحدث **على الإطلاق!**") وهي العبارة التي طالما ترددت في الأفلام حيث نشاهد أحد الزوجين يتفوه بهذه الكلمات قبل نشوب "المعركة الكبرى"!

عندما تتفوه بهذه العبارة "والتي تشير الأبحاث إلى أن النساء يستخدمنها أكثر من الرجال (على الرغم من أنها ليست بأي حال من الأحوال حصرًا عليهن)" يعرف الطرف الآخر أن ذلك سيتبعه أمر سيئ.

هل سمعت من قبل محادثة مثل هذه؟

هي: "نحن بحاجة إلى التحدث".

هو: "حسنًا، تحدثي. لدي بضع دقائق قبل أن أذهب للعمل".

هي: "أردت فقط أن أقول شكرًا على تنظيفك دورة المياه، وإخراجك القمامة منها، وعلى أنك لم تترك المنشفة المبللة على الفراش، ولم تسكب العصير على البساط".

الأمر لا يحدث على هذه الشاكلة؟ عند التفوه بتلك الكلمات الأربع، يعرف المستمع:

- أن الحديث **لن** يكون عن أي شيء إيجابي.
- أنه سيكون عن مهمة لم يتم القيام بها أو تم القيام بها **على نحو غير صحيح**.
- أنه سيكون حديثًا **عاطفيًّا**. (وهو الأمر الذي يكرهه الرجال**!**)
- أنه بالتأكيد سيكون حديثًا تفضِّل **عدم** الخوض فيه.

لذلك، إذا كنت ترغب في تجنب موقف تدافع فيه عن نفسك أمام شريك حياتك، فالمواجهة هي الحل الأمثل. فقط اسأله عن المشكلة. تحدث وحسب!

وبالمثل فإنه ينبغي تجنب استخدام هذه العبارة كمستهل للحديث في العمل (سواء كانت امرأة تتحدث إلى رجل أو امرأة، أو كان رجل يتحدث إلى امرأة أو رجل)؛ فهذه الكلمات الأربع ملغومة.

جرب بعض البدائل:

"أيمكنني التحدث معك قليلًا؟ ألديك وقت الآن، أم أنتظر حتى يتسنى لك وقت مناسب؟".

"أحتاج منك إلى تفسير أمر ما. هل يمكننا أن نفعل ذلك الآن؟".

تجنب عبارة: "نحن بحاجة إلى التحدث" كلما استطعت؛ فذلك سيغير مسار المحادثة لأنه سيحد من النبرة الدفاعية التي قد يتبناها المتلقي منذ البداية. أنت لا تريد تحذيره؛ فذلك يعزز التوتر ويدعو إلى الخلافات.

الفصل الثامن عشر



قوة الوقفات القصيرة ...

("هيا ... أسعدني وافعلها!")

"إنني أتقن عزف النوتات الموسيقية مثلي مثل غيري من عازفي البيانو. ولكن الوقفات القصيرة بين كل نوتة وأخرى هي المكان الذي ينبع منه الفن".

آرثر شنابل، عازف بيانو

هل تستفيد من تأثير الوقفات القصيرة في دعم الرسائل التي ترسلها؟ لقد سمعت ذات مرة شخصًا يشرح ذلك بإيجاز: إن الوقفات القصيرة تضفي أهمية على ما **يسبقها** وما **يليها**.

كما أنها قد تكون بمثابة إشارة إلى المستمع تعلمه أن هناك نقطة مهمة سيتم التحدث عنها، وقد تمهله بعض الوقت للتمعن فيما قلته للتو. ومن الأمور الفعالة للغاية هي أن تتوقف قليلًا بعد ذكرك أمرًا ترغب في أن يتذكره المستمع - نقطة **رئيسية** في رسالتك.

إن العديد من الخطب أو العروض غالبا ما يقدمها صاحبها متحدثًا بلا توقف بين العبارات، حيث ينهال على المستمعين دون منحهم بعض الوقت للتفكير أو التمعن في الأفكار المطروحة. يميل مقدمو هذه الخطب والعروض "الذين يشعرون بالتوتر تحت ضغط هذا الحدث" إلى التحدث بوتيرة أسرع فأسرع، الأمر الذي لا يترك للجمهور الوقت للتفكير بشأن النقاط المهمة. إن استخدام الوقفات القصيرة بعد كل رسالة ترغب في أن يتذكرها المستمعون يساعدهم على تذكرها واستدعائها؛ نظرًا لأن ذلك يمنحهم الوقت للتفكير والتمعن بشأنها.

كما أن الوقفات القصيرة مهمة بالنسبة لك - أي المتحدث - لأنها توفر لك فرصة للراحة قليلًا بحيث تهيئ نفسك لما ستذكره لاحقًا. إنها تسمح لك بالانتقال بسلاسة إلى النقطة التالية بمزيد من الطلاقة.

وبالنسبة إلى المستمعين، فإن الوقفة القصيرة بعد توضيحك فكرة معينة تسمح لهم بأخذ استراحة قصيرة وشحذ انتباههم مجددًا، مهيئين أنفسهم لاستيعاب فكرتك القادمة؛ لذلك إذا كنت ستطرح أكثر من فكرة، فإنك عبر استخدام الوقفات القصيرة بعد كل فكرة تخبرهم بأنك انتهيت منها، وأنك ستبدأ في شرح واحدة جديدة الآن.

استخدم الوقفات القصيرة قبل العبارات الختامية لأنها تخلق نوعًا من التشويق: "وقبل أن نتوقف للتفكير بشأن ما قلته هنا، أود أن أوضح لكم نقطة رئيسية".

إن تلك الوقفة القصيرة التي تقوم بها دائمًا ما تبدو أطول بالنسبة لك مقارنة بالجمهور.

لذا، عليك أن تدرك أن طول فترة الوقفة القصيرة هو أمر يقلقك أنت وليس جمهورك في العادة. بل إن قدرتك على وضع وقفات قصيرة تجعلك تبدو أكثر ثقة وتحكمًا؛ فالوقفات القصيرة لها أثر قوي، فاستغل هذا الأثر. **هيا ... أسعدني وافعلها!**

الفصل التاسع عشر



هل صارت كلمة "لا بأس" هي "الشائعة" حاليًّا؟

ربما تكون قد لاحظت أن الآخرين كثيرًا ما يقولون هذه الكلمة دون وعي، ولكنك أنت أيضًا تستخدمها بإسهاب لدرجة أنك لم تعد تعي أنك تفعل ذلك.

فما هذه الكلمة؟ إنها كلمة: "لا بأس".

لقد تغير المعنى الأصلي لهذه الكلمة بطريقة أو بأخرى من كونها تعبر عن حالتنا عمومًا لتصبح كلمة صالحة لجميع الأغراض، حيث صرنا نستخدمها في وصف مختلف جوانب حياتنا. وكثيرًا ما تستخدم الآن لإخفاء مشاعرنا **الحقيقية**؛ فهي لا تخبر من أمامك بشيء:

"كيف تسير المهمة ؟". "لا بأس".

"ما رأيك في العصير؟". "لا بأس به".

"هل تمانع إذا جلست هنا؟". "لا، لا بأس".

كيف تسير حياتك العاطفية يا جوانا؟". "لا بأس بها".

"آسف لتأخري وانتظارك إياي في هذا المكان الذي أعلم أنه ليس لطيفًا". "لا مشكلة، لا بأس بذلك".

"لا بأس". إنها إجابة جديدة من كلمة قصيرة. وهي إجابة جاهزة. ربما لأننا معتادون الرد بهذه الطريقة في التفاعلات اليومية الودية حيث غالبًا ما يكون السؤال الأول هو: "كيف تشعر؟"، أو "كيف حالك؟"، أو "هل تحتاج إلى بعض المساعدة...؟".

ولكل هذه الأسباب فإنك قد تشعر بأن الإجابة: "شكرًا لك، لا بأس"، أو "لا، لا بأس بالأمر" هي إجابة معتادة نظرًا لأنها الإجابة التي يستطيع السائل استيعابها، **بتركيزه** القليل، واهتمامه الأقل. إننا نشعر بأن من يسألنا هذا السؤال يعاملنا بتهذيب ليس غير **"دون اهتمام حقيقي بإجابتنا في النهاية"** لذلك نحن لا نرد بصراحة، بل نمنحه جوابًا مختصرًا.

بطبيعة الحال، ليس هناك من خطأ في هذه الكلمة في صورتها الأصلية" أي عندما تشير إلى أن الأمور تسير على ما يرام، لكن استخدام هذه الكلمة بإسهاب أدى إلى أن ينظر إليها عادة على أنها:

- طريقة مهذبة لمنح إجابة مختصرة (عندما تكون بخير فعلًا **وكذلك** عندما لا نكون بخير).
- وسيلة لاختصار المحادثة (عندما لا تريد التحدث عن وضعك أو حين تشعر بأن الشخص الآخر لن يكون مهتمًّا).
- رد عدواني سلبي يُخفي شعورًا بالإحباط، أو القلق، أو السخط، أو الغضب.

ليس هناك من شك في أنه في معظم الحالات يعد هذا السؤال اليومي عادة اجتماعية مريحة وأفضل من طرح أسئلة أكثر خصوصية وحساسية.

قد يهمنا أن نلاحظ "اللغة المصاحبة" للشخص" وكيف يصوغ عبارته، مع الانتباه إلى "لغة جسده" كذلك. إن طريقتنا في التواصل قد لا تدعو الآخر إلى ذكر إجابة صادقة؛ لذلك نحن بحاجة إلى إيلاء اهتمامنا إلى الإشارات التي يمنحها إيانا.

إذا كان الشخص يختبئ وراء "لا بأس" دفاعية، وشعرنا بأنه ليس صادقًا، فإن الأمر يكون متروكًا لنا لتحريك ذلك إلى الطريق الصحيح.

إن عبارة: "أنا لا أعتقد أنك صادق" هي العبارة المناسبة، فهي قد تجعل المتلقي دفاعيًّا، وربما أيضًا غاضبًا ومحبطًا، ولكنك بحاجة إلى طريقة أكثر براعة للتقرب منه، على غرار:

"كين، أنا أعلم أنك قلت إن تدريب الموظفين المتدربين كان لا بأس به، ولكن فيونا أخبرتني بأنه تعيَّن العمل حتى وقت متأخر لثلاث مرات هذا الأسبوع، وأنك لم تلحق بالقطار أيضًا. اسمح لي بأن أجعل لورا تتولى العمل بعد ظهر اليوم. إنها لن تكون مشكلة".

"لقد قلت إنه لا بأس بحالك. ولكني أشعر بأنك متضايق بشأن أمر ما. أتساءل عما إذا كان هناك أي شيء يمكنني القيام به لمساعدتك".

في العلاقات الوثيقة يمكنك أن تتبع العبارة السابقة بجملة تعكس علاقتكما معًا. "أهو شيء قلته لك ... أم شيء لم أقله لك؟". بطبيعة الحال (وإذا كنت محظوظًا!) فقد يكون لا علاقة لك بالأمر. قد يكون سببًا خارجيًّا لا علاقة له بك أو بأفعالك. في هذه الحالة، ستكون قد فتحت حوارًا بحيث يمكنك أن تساعد الشخص من خلال **الاستماع** لمشاكله آملًا أن تجعله يشعر بشعور أفضل.

ولكن ماذا عن الأوقات التي تكون فيها أمورك "لا بأس" بها **حقًّا؟** في الغالب لن تستطيع الإخلال بهذه العادة:

"كيف حالك هذا الصباح؟".

"لا بأس به".

"حسنًا".

وفقًا لرأي "الخبراء"، فإن ما تحتاج إلى القيام به هنا هو منح من أمامك المزيد من **التفاصيل** لتجنب حدوث سوء فهم.

"كيف حالك هذا الصباح؟".

"لا بأس. وصل القطار في الوقت المحدد، وقدمت لوسي تقريرها في وقت مبكر، كما تمت دعوتي للتو للغداء".

"رائع! أتمنى لك يومًا سعيدًا"!.

تفقد المحادثات المعنى وتتداعى العلاقات عندما نأخذ الكلمة **بظاهرها**. نحن جميعًا نقوم بذلك. في بعض الأحيان يسهل فعل ذلك عن إعطاء تفسيرات طويلة، خاصة عندما يتعلق الأمر بأوضاع مستمرة: مشكلة صحية أو تجارية أو اجتماعية.

لذا عليك أن تعي كيف تستخدم هذه الكلمة؛ فقد تُستخدم لإخفاء مشاعر الشخص الحقيقية، أو لأنه من الأسهل عليه الرد بكلمة واحدة إذا لم يكن يرغب في مشاركة تفاصيل أمر ما مع من أمامه.

في بعض الأحيان "وكما ذكرنا سابقًا" يكون ذلك على سبيل المثال هو كل ما يريد الناس سماعه بعد سؤال: "كيف حالك؟". حيث يصبح هذا الرد جزءًا لا يتجزأ من السيناريو المعتاد. أخبر أحدهم عن صحة سمكة الزينة التي تربيها، وستكتشف أن كلمة "لا بأس" كانت هي الخيار الأفضل. فبناء على رد من أمامك ستعلم ما إذا كان الجواب القصير هو الأفضل. فإذا كان مهتمًّا بالموضوع، فمن المرجح أنه سيسألك سؤالًا آخر بشأنه.

نحن بحاجة إلى ضبط سلوكنا وأسلوبنا في الحديث، وعلى الجانب الآخر نقوم بمراقبة طريقة حديث الشخص الآخر ولغة جسده. وبهذه الطريقة، ستكون النقاط المهمة التي نحتاج إلى معرفتها عنه (أو ما يود هو أن **يتحدث** عنه) موضع ترحيب، دون أن يتخفى وراء إجابة "لا بأس" الجاهزة.

الفصل العشرون



ابدأ بما بعد: "لكن"

(نحن لا نتحدث عن قاعدة "بيلاتس"!)

نحن جميعًا نقوم بذلك، ونعلم مدى تأثير ذلك علينا عندما يخبرنا بها الطرف الآخر. إنها كلمة وحيدة مفزعة: "لكن". ومع ذلك، وعلى الرغم من الأثر المدمر الذي تحدثه، فإننا نستخدمه دون اكتراث عند التحدث إلى الآخرين. وفيما يلي مثال على ذلك:

"لقد استمتعت حقًّا بمشاهدة العرض، فشكرًا على التذاكر "**ولكنني** أعتقد أن عزف الأوركسترا كان صاخبًا قليلًا". (**سهرة مع صديق**)

"أنا مسرور جدًّا بالعمل الذي رأيته حتى الآن، **ولكن** هل يمكنكم بذل المزيد من الجهد فيما يخص الالتزام بالجدول الزمني لكل مشروع". (**اجتماع مع مديرك**)

"لقد حققنا في الأشهر الأربعة الأخيرة أرباحًا ملحوظة في بيع كتب السيرة الذاتية للمشاهير، **ولكن** أمامنا الكثير من العمل الشاق إذا أردنا تحقيق أهداف هذا العام. (اجتماع "تحفيزي")

حسنًا، بالنسبة لمعظم الناس (باعتبارنا مخلوقات حساسة) فإن ذلك يستدعي منهم قول كلمة أخرى: "سحقًا!".

إن كلمة "لكن" **تؤثر بالسلب** على كل ما يسبقها؛ فهي فظة ومُحبِطة، وتجرد الحديث من أي شعور بالسعادة، أو الثناء، أو أي شعور طيب آخر قد يجلبه. في كثير من الأحيان، فإنها فضلًا عن حرمان المستمع من أي شعور بالدافع أو السعادة، فإنها يمكن أن تؤدي أيضًا إلى شعوره **بالعداء** تجاه المتحدث. وهو أمر مأساوي، وذلك في حالة ألا يكون هذا هو الشعور الذي تريد أن تولِّده، والأهم من ذلك، الأثر الذي **تريد** أن تتركه.

ولذلك استخدم ذكاءك. اعكس العبارة (حسنًا، أنت تعرف ما يقولون: "لن تنجح دون بذل جهد"!). **ابدأ** بما يتبع: "لكن"؛ فبهذه الطريقة لن يعالج المخ أو يتذكر سوى **آخر** ما قلته، أي العبارة الإيجابية. لإعادة صياغة العبارات التي وردت أعلاه:

"أعتقد أن عزف الأوركسترا كان صاخبًا قليلًا، ولكنني استمتعت حقًّا بمشاهدة العرض؛ فشكرًا على التذاكر".

"أتمنى منكم بذل المزيد من الجهد فيما يخص الالتزام بالجدول الزمني لكل مشروع، ولكنني مسرور جدًّا بالعمل الذي رأيته حتى الآن".

"إن أمامنا الكثير من العمل الشاق إذا أردنا تحقيق أهداف هذا العام، ولكننا حققنا في الأشهر الأربعة الأخيرة أرباحًا ملحوظة من بيع كتب السيرة الذاتية للمشاهير".

انتبه لما تقوله (وما تفكر فيه " تذكر دائمًا أن "حديثك الذاتي" قد يكون مُحبِطًا للغاية) وابذل جهدًا متعمدًا لملاحظة كم مرة تستخدم فيها "لكن" السلبية.

تذكر أن هذه الكلمة القصيرة والقوية يمكن أن تجرد حديثك من أي معنى طيب تحاول توصيله في الجزء الأول من العبارة، فالمستمع سيصبح دفاعيًّا، ولن يقوم إلا بانتظار العبارة التي ستتبع "ولكن". اعكس عبارتك بحيث لا تخسر العنصر "الإيجابي" المتضمن فيها. قد يستغرق كسر هذه العادة وقتًا طويلًا منك، ولكن الفارق في النتيجة سيكون هائلًا!

الفصل الحادي والعشرون



"و" هناك شيء آخر...

(بما أننا لا نزال نتحدث في الموضوع نفسه)

لقد ناقشنا أثر كلمة "لكن" المُحبِط. هناك بعض الحالات "عندما تستدعي العبارة ذلك، وحين تجد ذلك مناسبًا، تكون الاستعاضة البسيطة عنها باستخدام "و" هي الخيار المناسب.

قد تتذكر أن صياغة العبارات باستخدام "لكن" تعني إحالة التركيز إلى ما يجب القيام به في **المستقبل**. في بعض الأحيان يمكن استخدام حرف **"و"** البسيط بدلًا من ذلك، والذي يؤدي إلى فصل جزئي العبارة، لإظهار أن تعايش الفكرتين معًا أمر ممكن. إليك مثالًا على ذلك:

"لقد ركضت طويلًا هذا اليوم يا أمي، "تستطيعين رؤية التقرحات التي أصابت قدمي بسبب ذلك، ولكنني تناولت الكثير من الطعام الدسم والمشروبات الغازية المليئة بالسكر بعدما التقيت كيت في المقصف".

كما يبدو من العبارة، إنها تجرد صاحبتها من الشعور بالسعادة والقوة من اعترافها بأنها فعلت شيئًا يحسِّن من صحتها. وعوضًا عن ذلك، تحيل التركيز إلى ما لا يعجبها "معرفة أنها تناولت طعامًا وشرابًا مضرين.

والأفضل هنا هو إعادة صياغة العبارة، بحيث لا تُقلق والدتها كثيرًا كالعبارة السابقة، وتؤدي بصاحبتها إلى شعور أقل بالذنب وتأنيب الضمير. إنه تغيير بسيط من شأنه أن يغير موقف المستمع (أمها) تجاهها، والأهم من ذلك، موقفها تجاه نفسها. إذا كنت تستخدم كلمة "و"، فإن عبارتك أو إنجازك سيخلوان من أية "سلبية":

"لقد جريت طويلًا هذا اليوم يا أمي، وتناولت الكثير من الطعام الدسم والمشروبات الغازية المليئة بالسكر بعدما التقيت كيت في المقصف".

هذا يساعدها على إدراك الأمر الجيد الذي فعلته (ممارسة الرياضة)، على الرغم من تناولها الطعام والشراب المضرين، وهو الأمر الذي تعلم أنها استسلمت له. إنها العبارة نفسها، ولكن هذه المرة بدون أي حكم عليها، وهو أمر مهم للغاية، بالضبط كما أن "الحديث الذاتي" (كما ناقشنا في وقت سابق) يعد مؤثرًا للغاية.

وعلى المنوال نفسه، استخدمها عندما تتفاعل مع الآخرين:

"حسنًا، يا توم، لقد قمت بعمل عظيم في تخصيص أعمال التجديد في الطابق الثاني للمقاولين، وهذه المرة، نأمل في أن نتمكن من بذل قصارى جهدنا لإتمام العمل في الموعد المحدد".

"هذا التقرير لا بأس به يا ماندي، وقد يمكننا أيضًا تقييم الملفات في ضوء الإحصاءات الواردة، كما ذكرت من قبل، حتى نقوم بعدئذ بتوزيعه على القسم".

في بعض الأحيان يمكن لحرف بسيط أن يمنع الصراعات المحتملة والمشاعر السيئة؛ ذلك إذا انتبهت له حيث إنه لا يتطلب سوى قليل من التفكير! في حال كنت تعطي أحدهم تغذية راجعة

بطريقة على غرار: "لقد قمت بعمل جيد، وإذا كنت قد قمت بذلك أيضًا فسيكون الأمر أفضل وأفضل".

الفصل الثاني والعشرون



تداخل في الحديث ... لكن لا تقاطعه

أنا أحب هذا المقطع من كتاب *Esquire Etiquette*، حيث ذُكر أن هناك نوعين من المقاطعة:

"إن المقاطعة الواضحة - أي مقاطعة الشخص في منتصف الكلام - يسهل تجنبها؛ فقط انتظر حتى يتوقف الآخر عن الكلام قبل أن تبدأ حديثك. (ولا تقل له أبدًا: "هل انتهيت؟" فهي تكاد تساوي أن تقول له في وجهه أنت شخص أحمق لا يتوقف عن الحديث أبدًا)".

من العدل أن نقول إننا جميعًا تعرضنا لمثل هذا الموقف، وإننا قمنا بمقاطعة الآخرين في منتصف حديثهم. وإننا أيضًا مارسنا النوع الثاني من المقاطعة، كما تستأنف المقالة:

"النوع الآخر من المقاطعة - والذي نمارسه أيضًا بالقدر نفسه - هو المقاطعة باستخدام تعبيرات على غرار: "هذا يذكرني بـ ..." أو "بالمناسبة...". مثل هذه العبارات عادة ما تنحرف عن موضوع الحديث ولا تكون لها صلة به. عندما تقطع تسلسل أفكار الشخص، أو تحيد بالنقاش إلى موضوع مغاير، فإنك تعني بذلك أنك شخص غبي أو وقح، وأنك غير قادر على التركيز على ما يقوله المتحدث أو غير مهتم به".

بعد مرور ما يزيد على ٦٠ عامًا (نعم، فقد ذُكر ما سبق في طبعة عام ١٩٥٤ من كتاب *Esquire Etiquette*) لا تزال هذه الآراء صحيحة وأكثر أهمية من أي وقت مضى.

ونظرًا لأننا نفكر أسرع مما نتحدث، فإنه يكون من المغري دائمًا أن نقاطع من أمامنا في مرحلة أو أخرى. ولكن عليك أن تقاوم فعل ذلك؛ فهو يشتت المتحدث ويحول بينك وبين معرفة المزيد من المعلومات.

أنت تعلم بالفعل كيف تشعر عندما يقوم أحدهم بمقاطعة حديثك. إن هذا يعتمد على الطريقة التي يفعل بها هذا الشخص ذلك، ولكن في معظم الحالات يترك لديك شعورًا سيئًا. وقد يفسد العلاقة بينكما لأنك قد تشعر أنه لا يهتم كثيرًا بالاستماع إليك ولا تقدر ما يقوله.

والمشكلة هي أن معظم الناس لا يحاولون تعلم **الفرق** بين المقاطعة والمداخلة الأكثر قبولًا.

عندما تعوق تدفق حديث الشخص بتعليق تدلي به، فأنت بذلك تقاطعه؛ فهو إن لم يكن سيضيف أية قيمة، سيكون مجرد سوء سلوك يُشعر الشخص بالإهانة (على الرغم من أنها لا تعبر عنه). عادة ما تعطي لغة جسده مؤشرًا جيدًا عن شعوره حيال ذلك.

إذا حدث أن كانت هناك وقفة طبيعية في المحادثة، فإنه يمكنك عندئذ تقديم تعليقك المُعارض أو المُوافق لما قاله. (فقط تأكد من أن تلك الوقفة ليست الوقفة الطبيعية القصيرة التي سيتبعها الانتقال إلى نقطة أخرى). في بعض الأحيان تكون نابعة من الحماس " كأن تكون كلمة واحدة مثل: "أحقًّا؟" أو "آه". الشيء المهم هو أن يحدث ذلك في الوقت الصحيح.

الفرق بين المداخلة والمقاطعة هو أنه في المداخلة **تعزز** الفكرة أو العبارة التي تعبر بها عن اتفاقك أو تشجيعك لما يقوله المستمع من مضمون المناقشة. "هل تعلم؟ أعتقد أن ما فعلته يدل على شجاعتك البالغة...". إنه عادة تعبير **مهذب،** في حين أن المقاطعة لا تترك الأثر نفسه على المتحدث.

في بعض الأحيان، تؤثر المداخلة حتى إن كانت بنيّة سليمة على المتحدث، حيث ينسى ما قاله للتو. لذلك "إذا كان ذلك ممكنًا" فحاول تذكر الكلمات الأخيرة التي كان يخبرك بها. من الصائب

دائمًا القيام بذلك لأنه يزيل الحرج عن المتحدث (إذا حدث ونسي)، فتقول شيئًا على غرار: "استمر من فضلك. لقد كنت تقول إن الإحصائية الخاصة بالبحث الذي أجري على إعلانات الراديو كانت ...".

كما يجب أن تدرك أن التوقف في الوقت الخطأ قد ينجم عنه أحيانًا عواقب غير مقصودة. كن حذرًا وانتبه جيدًا. تأمل ما حدث هنا:

ظهر بائع مكانس كهربية أمام باب منزل سيدة مسنة وسألها عما إذا كان يمكن أن "تأتي لبضع لحظات". تجاهل هذا البائع احتجاجاتها بينما كانت تقول: **"لا، أنا بحاجة إلى أن أخبرك بشيء ..."**، ودلف إلى غرفة المعيشة.

استمرت تقول: **"لا، أنت لا تفهم لقد قاموا بـ ..."**، ولكنه قاطعها مرة أخرى وقال: "راقبي ما سأفعله"، ثم ألقى حقيبة كبيرة من التراب على السجادة النظيفة. **"إذا لم تلتقط هذه المكنسة الجديدة كل الأوساخ، فسوف آكل أنا كل الأوساخ"**.

وقالت المرأة التي نفد صبرها الآن: **"يا سيدي، إذا كان لديَّ ما يكفي من المال لشراء هذا الشيء، كنت سأدفع فاتورة الكهرباء قبل أن يقطعوها هذا الصباح. والآن ما الذي تفضله، الملعقة أم الشوكة والسكين؟"**.

الفصل الثالث والعشرون



كن حازمًا لا عدوانيًّا

"احضر حالًا إن أمكنك ذلك يا واطسون. وحتى إذا لم يمكنك، فاحضر على أية حال".

السيد آرثر كونان دويل، في رسالة بعث بها شرلوك هولمز إلى الدكتور واطسون، في رواية *The Adventure of the Creeping Man*

إنه تعبير نسمعه مرارًا، وخاصة في بيئة العمل، وبصيغ مختلفة: "كن حازمًا ..." أو" أظهر بعض الحزم، وقم بـ ...".

المشكلة هي أن ذلك يتحول مع الشخص الخطأ إلى عدوانية. وهذا يرجع إلى أن الناس لا يعلمون الفارق في كثير من الحالات.

النتيجة: تتسبب المحادثة في إغضاب طرفيها ولجوئهما إلى الدفاعية أو إهانة الآخر، مع شعور كريه نحو الأمر برمته. قد ينتهي بك الأمر إلى الحصول على ما تريد ولكن على حساب علاقتكما.

ويبدو أن بعض الناس يتحمسون للجدال دومًا. وعليك أن تحاول تجنبهم أو اختصار المحادثة كلما أمكن. وفي نهاية المطاف، فإن عدم انخراطك في الحديث معهم بالإضافة إلى لغة جسدك المعبرة

عن رفضك للحوار سيستنزف هذا الحماس المفرط لديهم.

وهناك تعريف جيد يقارن بين النهجين:

١. الحزم - الاهتمام بنفسك والآخرين.

٢. العدوانية - الاهتمام بنفسك بدرجة تفوق اهتمامك بالآخرين.

إن التحدث بحزم يعني أنك تعبر عن رغباتك واحتياجاتك بطريقة واضحة، وحازمة، وغير هجومية. إنك "بدفاعك" عن موقفك تحافظ على "احترامك لذاتك" (هناك مصطلح آخر أوسع انتشارًا!).

ويبدو أن المشكلة هي أن أولئك الذين يمكن وصف سلوكهم بأنه "سلبي" يجدون في البداية أن الانتقال إلى الحديث بحزم أمر غاية في الصعوبة. ويمكننا تعريف الأشخاص السلبيين بأنهم أولئك الذين لا يميلون إلى التعبير عن آرائهم على الإطلاق.

على الجانب الآخر هناك من يجدون صعوبة في الانسحاب من الحديث **العدواني** والانتقال إلى الحديث الحازم، والذي يعتبر الأكثر جدوى وفاعلية. من غير المريح أبدًا أن تعترف أمام نفسك أو الآخرين بأنك شخص سلبي أو عدواني، أليس كذلك؟

ولكنك عندما تفعل ذلك، فذلك سيساعدك على الشعور بمزيد من الثقة، ويمكِّنكما من التواصل على نحو أكثر فاعلية. هذان هما الخياران المتاحان:

الحزم - "نحن الاثنين سنفوز".

العدوانية - "أنا سأفوز، وأنت ستخسر".

تأمل المثال التالي لترى كيف ينتقل المتحدث من السلبية إلى الحزم بينما يطلب شيئًا من رئيسه:

السلبية: "هل يمكنني طلب طاولة قهوة جديدة في الاستقبال ...آه ... حتى نستبدل هذه الطاولة العتيقة التي لدينا الآن؟".

(هذا النمط من العبارات يستدعي رفضًا مباشرًا؛ وذلك بسبب الطريقة التي صيغ بها).

الحزم: "أهناك ميزانية تجعلنا قادرين على تخصيص طاولة قهوة جديدة للاستقبال؛ لتجنب ترك انطباع سلبي لدى الزائرين عند وصولهم؟".

(صِيغ هذا الطلب بطريقة أكثر حزمًا، وتم توضيح "سبب" يحث على اتخاذ إجراء، وبشكل لا يستدعي رفضًا مباشرًا. إنها قوة الإيحاء).

إذا كنت تعبر عن حزمك بطريقة صحيحة، فإنك ستتمكن من التعبير عن اختلافك في الرأي في المواقف المختلفة دون تردد. كما ستتمكن من إظهار أي شعور بالاستياء أو الانزعاج بطريقة لا يراها الطرف الآخر مُهدِّدة.

تذكر أن هناك فارقًا كبيرًا بين الحزم والعدوانية. قد يتجاهل العدوانيون آراء الآخرين أو يهاجمونهم نظرًا لأنهم لا يهتمون إلا بآرائهم. أما الحازمون، فهم قادرون على التعبير عن آرائهم، وفي الوقت نفسه يحترمون آراء الآخرين.

الفصل الرابع والعشرون



يجب أن أتجنب كلمة: "يجب"

بعد قليل سنتحدث عن الوقت الذي نستخدم فيه كلمة "يجب" عند التحدث إلى أحدهم، ولكن دعني أولًا أطرح سؤالًا عليك. هل لاحظت من قبل عند شعورك بأنك **يجب** أن تفعل شيئًا أن ذلك يُشعرك بقدر معين من التوتر بينما تجري حديثًا داخليًّا حول هذا الأمر؟

قد يخبرك صوتك الداخلي مثلًا: **"يجب أن تفكر في الحصول على مدرب شخصي" أو "يجب أن تفكر في الحصول على وظيفة أخرى"** أو "يجب أن تهاتف ماري؛ فالوضع صار سخيفًا".

إن هدف مثل هذه الأفكار هو تعزيز القلق بداخلك؛ فقد تحدد موعد الجلسة الأولى مع مدربك الشخصي، ولكنك في الطريق ستشعر بالقلق والتوتر. وعندها سيخبرك صوتك الداخلي بأنك "يجب" أن تكون متحمسًا وليس متوترًا. وستشعر بأنه يجب ألا تعتريك المشاعر التي تنتابك الآن بالفعل، وأنك يجب أن تكون متحمسًا، ما سيعزز من شعورك بالذنب!

المغزى هنا هو أن هذه الكلمة تستدعي منك المقاومة، وفي الوقت نفسه تجردك من ثقتك بنفسك. إنها تحرمك من شعورك بالتحكم في مجريات حياتك.

يمكنك استبدالها والإتيان بعبارة أخرى مثل **ربما** أو **يمكنني**:

"**ربما** أهاتف ماري خلال هذا الصيف"؛

"**يمكنني** معرفة ما إذا كانت هناك وظيفة متاحة في العيادة الجديدة التي ستفتتح في يونيو"؛

"**يمكنني** التدرب لمدة ٣٠ دقيقة على رياضة ...".

إن ذلك يزيل الضغط والقلق ويُشعرك **بالسيطرة**، ما يتيح لك إجراء تقييم موضوعي. قد تقول لنفسك: "يمكنني فعل ذلك، ولكنني أشعر بأن ١٥ دقيقة كافية تمامًا في الوقت الراهن".

لقد كنا نناقش كلمة "يجب" في **حديثنا الداخلي**. ماذا عن حديثنا مع الآخرين؟ إذا كان لها مثل هذا التأثير علينا، فكيف سيكون تأثيرها ونحن "نجبر" الآخرين على القيام بأمر أو بآخر؟ هل ذلك فيه شيء من التعالي، حتى لو كانت نيّة قائلها طيبة؟

"يجب أن تنظم خزانة ملابسك حقًّا يا جون".

"يجب عليكِ يا صوفي أن تتعلمي كيفية الرد على الهاتف بتهذيب إذا هاتفنا العملاء عبر هذا الخط مباشرة".

ربما ينبع الشعور بمقاومة ذلك مما كان يخبرنا به آباؤنا ونحن صغار: "لماذا يجب علي...؟". "لأنني قلت إنه **يجب** عليك ذلك".

هناك كلمات أخرى إلى جانب كلمة "يجب" قد تجلب التشاحن أو البغضاء، مثل:

ينبغي أن

يلزم أن

لا بد من

عليك أن

نحن جميعًا نكره سماع مثل هذه الكلمات؛ فهذه الكلمات "بالإضافة إلى كلمة "يجب"" تشير إلى أن هناك قاعدة عامة أو سلطة خارجية تجبرك على القيام بهذه الأشياء. قلة من الناس يحبون أن يؤمروا بما عليهم القيام به؛ أي أنهم **يجب/ينبغي/يلزم/لا بد** أن يفعلوا هذا أو ذاك.

استخدم كلمة "**ربما**". . . وستلاحظ التغيير في ردة فعلك، وردة فعل من أمامك.

الفصل الخامس والعشرون



لا تقل "أبدًا" مجددًا

هل سبق لك أن حللت الآثار المترتبة على كلمة "أبدًا؟". وماذا عن "المُطْلقات" الأخرى؟ إننا سنناقش ذلك ولكن في وقت لاحق.

تعد كلمة "أبدًا" إحدى تلك الكلمات التي تهدف إلى وضعك في ورطة، حتى لو كان هناك قدر من الحقيقة في ذلك؛ ففي كثير من الأحيان تكون مجرد مبالغة متولدة من شعور بالإحباط. عليك أن تميز متى يحدث ذلك، وأن تحاول صياغة كلماتك لتجريد العبارة من أي إيحاء بالاتهام. إنها من تلك التعميمات التي تجعل المستمع يرد بدفاعية محاولًا إثبات خطئك. وغالبًا ما تسبب التشاحن والغضب:

س: "أنت لا تجهز أبدًا في الوقت المحدد كلما سافرنا بالقطار".

ص: "هذا ليس صحيحًا. يمكن أن أتذكر أنني تجهزت في الوقت المحدد مرتين من قبل: في محطة كينجز كروس في وقت سابق من هذا العام، وقبل بضع سنوات في محطة يوستن عندما كنا ذاهبين إلى نيويورك".

س: "نحن لا نتناول العشاء بالخارج أبدًا".

ص: "ماذا؟ نحن لم نذهب خلال الأشهر القليلة الماضية، ولكنكِ تعرفين سبب ذلك، فحتى الانتهاء من هذا المشروع الجديد في غضون بضعة أشهر، لن يمكن العودة إلى المنزل قبل الساعة التاسعة".

س: "أنت لا تسلمني التقارير أبدًا في اليوم الذي تعدني فيه بتسليمها".

ص: "حسنًا، أنا أعترف بأنني في المرات الثلاث الأخيرة، واجهتني مشكلة في الجدول الزمني، ولكن في العام الماضي لم تكن هناك أية عقبات".

والبدائل الممكنة لهذه العبارات، للحصول على استجابة أكثر تعاطفًا وفاعلية، هي ما يلي:

"هل كانت هناك مشكلة في الرحلة؟ لدينا أربع دقائق قبل أن يصل القطار".

("نعم، سأخبرك لاحقًا " هناك حادث في مترو الأنفاق. دعنا نسرع".)

"متى يمكننا تناول العشاء بالخارج مجددًا؟".

("آه، آسف، سوف ينتهي المشروع في غضون ستة أو سبعة أسابيع"، وسنعود إلى وضعنا الطبيعي حينها").

"أهناك أمر يحيل بين إتمام التقارير في وقتها المحدد خلال المرات القليلة الماضية؟".

(على الأرجح سيفسر لك أن السبب هو غياب إحدى الموظفات بقسم الطباعة لأنها حصلت على إجازة أمومة).

هناك "المُطْلقات" الأخرى التي تشجع من أمامك على أن يصير دفاعيًّا وتدمر الرسالة التي تريد إيصالها له. إنها كلمات مثل:

كل

جميع

لا أحد

دائمًا

ونادرًا ما يكون ذلك صحيحًا، مثلها مثل العبارات التي تحتوي على كلمة: "أبدًا". هذه المُطلقات تدعو سامعيها إلى تحدي الكلمة نفسها، بدلًا من فهم مغزى الرسالة.

وبالمثل، يتكلم الناس بطريقة تدعو إلى التحدي:

"إن شباب اليوم جميعهم مفتقرون للأخلاق".

"كل السياسيين يعملون لمصلحتهم الخاصة".

"يشكل جميع راكبي الدراجات خطرًا على شوارع لندن".

"إن البرامج التليفزيونية متدنية المستوى هذه الأيام".

"قالت ماري إن الثعالب تهاجم الرُّضَّع دائمًا".

وبطبيعة الحال يمكن بسهولة التشكيك في هذه العبارات بإجابة واحدة: "ماذا، **كلهم؟**".

من طبيعة البشر مراقبة ما حولهم ووصفه بطريقة سطحية دون بذل جهد في التأكد من صحة ما يدَّعونه. والمشكلة هي أن ذلك يضعف من رسالتنا. فإذا كنت تخوض حديثًا مع شخص ينظر إلى العالم من منظور سلبي "، وتذكر القول الشائع: "الأحزان تحب الرفقة"، فإنه يمكنك أن تجد أسبابًا تبرر جميع ادعاءاته!

يمكننا جعل الآخرين يؤيدون أفكارنا مع الحفاظ على سمعتنا الشخصية سليمة باستخدام العبارات التالية محل السابقة:

"لا يبدو أن كثيرًا من شباب اليوم على خلق".

"إنني أشعر بأن العديد من السياسيين يعملون فقط لمصلحتهم الخاصة".

"العديد من راكبي الدراجات في لندن يصعِّبون الأمور ...".

"في هذه الأيام هناك الكثير من البرامج التليفزيونية التي لا تستحق المشاهدة".

"بعد هجمات الثعالب المتكررة على الرُّضَّع، قالت ماري إنه من غير الآمن أن نتركهم وحدهم".

إن خوضنا في المطلقات يدعو الناس لدحض ما نقوله على الفور، تاركين الفكرة التي أردنا التأكيد عليها "تتلاشى". إنه شيء نقوم به جميعًا (عذرًا!). دعني أُعِدْ صياغة ذلك: إنه شيء نقوم به جميعًا **من** وقت لآخر. (إنها عبارة لا يمكن التشكيك فيها على الأرجح!)

أتذكر أن ديفيد فروست أجرى مقابلة مع سياسي، قال له: "أحيانًا أعتقد أن **جميع** من في العالم يكرهني". وبسرعة البرق أجابه المحاور قائلًا:

"لا، أنت تقسو على نفسك. لم يقابلك **جميع** من في العالم **بعد**".

الفصل السادس والعشرون



لا تسألني "لماذا"؟

"لماذا"؟

هل لاحظت الطبيعة المدمرة لهذه الكلمة، وأنها ذات طبيعة اتهامية عندما يتعلق استخدامها **بالناس؟**

ربما ليست هناك كلمة أخرى تشجع على **الدفاعية** كهذه الكلمة البسيطة. عد بذاكرتك مرة أخرى إلى المواقف التي استخدمتها فيها، وتذكر ردود الفعل التي استثارتها:

"لماذا لم تفعل ذلك؟".

"لماذا يصلني هذا في وقت متأخر؟".

"لماذا لم تخبرني؟".

"لماذا فعلت ذلك؟"

لماذا تشعر بهذه الطريقة؟".

"لماذا تفعل شيئًا كهذا؟".

عندما تُستخدم بطريقة تشعر الشخص الآخر بأنك تتهمه، فإنها تغير مسار المحادثة تمامًا، وتستثير ردًّا عدائيًّا منه.

مشكلة هذه الكلمة هي أنها بصرف النظر عن النبرة الاتهامية - وفي بعض الأحيان النبرة العدوانية أو الشخصية - تتطلب منا تقديم تفسير **منطقي** لسلوكنا. عندما نطرح سؤالًا عن السبب "لماذا" يكون المطلوب في معظم الحالات هو **تبرير** سلوكنا أو شعورنا. المشكلة هي "بصفتنا كائنات لا عقلانية" أننا في كثير من الأحيان لا نعلم **لماذا** تصرفنا بهذه الطريقة. نحن نطلب من عقلنا المنطقي تبرير قرار لم يشارك في صنعه من الأساس! فذلك القرار ينبع في كثير من الأحيان من الشعور الفطري أو الحدس.

في وقت سابق كان يعمل لديَّ مدير كنت دائمًا ألاحظ أنه يتعامل مع أي صراع أو شكوى بشأن أحد الموظفين (سواء داخلية أو خارجية) بالطريقة نفسها. إذا ارتكب أحدهم خطأ، أو تأخر في تسليم شيء، أو حدث بينه وبين موظف آخر مشادة من أي نوع، أو نسي الإبلاغ عن شيء، كان يتعامل مع الأمر **دون إصدار أحكام**. كان يستخدم كلمتين فقط، وهما: **ماذا حدث؟**

كانت فائدة ذلك (أنا أعلم ذلك بناء على خبرة مباشرة) أنه شجع الموظفين على الانفتاح لأنه لم يكن يلومهم بسؤاله، بل كان يدعوهم إلى إجراء حوار. وكانت النتيجة أنه اكتشف المزيد من المعلومات "لا شيء يعوق الحوار الجيد أكثر من الدفاعية" حيث شجعهم على إعلامه بخلفية الأحداث.

لذلك، ما لم يكن الوضع الذي تريده هو استجواب شخص حول أمر ما لأي سبب من الأسباب، حاول إعادة صياغة الأسئلة التي تطرحها.

إلى أي مدى تعتبر الأمثلة التالية بنّاءة؟

"لماذا اتخذت هذا الطريق؟ المنعطف الأيسر بدا أقل ازدحامًا".

"لماذا لا يمكنك أن تحضر في الوقت المناسب في اجتماعات صباح الاثنين؟".

"لماذا تبدو السيارة غير نظيفة في الوقت الذي يتعين علينا فيه توصيل زميل جون؟".

والكلمات المستخدمة في الأسئلة التالية من المحتمل أن تولد حوارًا أفضل وبالتأكيد أقل مدعاة للتشاحن:

"هل تعتقد أن الانعطاف جهة اليسار كان سيجعلنا نصل أسرع؟".

"هل هناك سبب يجعلك لا تحضر اجتماعات صباح الاثنين؟".

"نحن بحاجة للتأكد من نظافة السيارة قبل توصيل زميل جون".

تذكر دائمًا أنه "مع قليل من التفكير" يمكنك الحصول على النوع نفسه من المعلومات دون استخدام كلمة **لماذا** الاستفزازية. أتسأل عن مردود ذلك؟ سينتابكما شعور أفضل، حيث ستخلو المحادثة من الدفاعية والمشاحنة.

لا تسألني لماذا!

الفصل السابع والعشرون



كان عليك أن تكون أكثر دراية!

إن كلمة "أنت" لها وظيفة مزدوجة في خطابنا اليومي؛ فهي قد تُغضب من تُسمعه إياها، وقد تُسعده. حين تستخدم على نحو إيجابي، وتصاغ بلغة مناسبة، فإنها تعزز العلاقة. ولكن لها أيضًا جانبها الهدّام، بالضبط مثل كلمة: "لماذا" (انظر الفصل ٢٦)، والتي تحمل نبرة اتهامية، وتحث من أمامك على اتخاذ موقف دفاعي عندما تستخدم على نحو سلبي ويصحبها الشعور بالغضب: "أنت هذا!". "أنت ذاك"؛ "أنت فعلت هذا"؛ "أنت فعلت ذاك".

أنا متأكد من أنك على دراية بالكلمات التالية (وربما تكون قد استخدمتها بالفعل):

"أنت دائمًا ما تمتدح مظهر فيونا، ولكنك لا تمتدح مظهري".

"أنت لا تتصل أبدًا عندما تعدني بذلك، ما جعلني دائمة القلق".

"عليك أن تبذل مزيدًا من الجهد مع العروض التي تقدِّمها للعملاء، حتى إن كان صانع القرار غائبًا".

لاحظ كيف أن هذه العبارات تحتوي على "مُطْلقات"؛ فكلمات مثل **أبدًا**، **ويجب**، **وعليك**، **ودائمًا** تجعل الأمور أسوأ. عوضًا عن ذلك قُل:

"غالبًا ما تُجامَل فيونا وتُمتدَح أثوابها، ولكن ليس أنا".

"عندما لا تهاتفني في اليوم الذي أتوقع فيه منك ذلك فإن الأمر يقلقني كثيرًا".

"حتى إن كان صانع القرار غائبًا، فإن الأمر يستحق بذل القدر نفسه من الجهد؛ لأن ذلك يُحدث تأثيرًا".

كم عدد المرات التي قيل لك فيها، أو بدأت فيها حديثك على النحو التالي: "أنت تجعلني أشعر بأنني ...؟ هناك عدد من الكلمات التي يمكن وضعها محل النقط: عديم الفائدة، أو بلا قيمة، أو فاشل، أو دائم الغضب، أو عديم الكفاءة.

المغزى هنا هو أنك تسلِّم القياد لطرف آخر فيما يخص مشاعرك. وهذا لا محالة " كما هي الحال مع معظم الصراعات" يعني أنك تعيش حالة **إنكار**. في هذه الحالة هناك أمران تنكرهما:

١. التصرف نفسه.

٢. فكرة أن **شعورك** بطريقة معينة هو خطأ شخص آخر.

وهكذا يتوجّه تركيزك نحو هذا "الخطأ"، وتعلق في هذه الحلقة المفرغة.

انتبه للعبارات التي تبدأ بالضمير: "أنت"؛ فهذه العبارات تعطي رسالة بأن المستمع مسئول شخصيًّا عما حدث. الجميع يكرهون أن يُلاموا ظلمًا على أمر ما. إن ذلك يؤثر على ردة فعل الناس تجاهك. ما تحتاج إليه هو الوفاق مع الناس، لا إثارة عداوتهم.

الفصل الثامن والعشرون



استخدم الضمير "أنا"

لقد ناقشنا التأثير السلبي لاستخدام الضمير "أنت" (انظر الفصل ٢٧)؛ ففي حالات التوتر والغضب والإحباط، غالبًا ما يؤدي ذلك إلى استثارة ردة فعل دفاعية أو هجوم مضاد، ما يجعل الشخص يتوقف عن الاستماع.

في السبعينيات، صاغ توماس جوردون مبدأ رسائل "الأنا"، والذي يتمحور حول كيفية شعورك حيال وضع معين والضيق الذي قد يسببه لك. ستحتوي الرسالة في العادة على عبارة: "أنا أشعر بـ ..."، سواء في بدايتها أو في موضع آخر منها.

وكان نموذجه يستند إلى هذه الصيغة:

- عندما تشعر بـ (س).
- أشعر أنا بـ (ص).
- والسبب هو (ع).

حيث (س)هو السلوك، (ص)هو شعورك، و(ع) يمثل النتيجة.

تخيل محادثة تبدأ كما يلي:

"أشعر بعدم الارتياح عندما لا تقوم بتسليم البيانات في الوقت المحدد؛ ذلك لأنني قلق من أننا إذا لم نحقق أهدافنا الشهرية "بسبب عدم اكتمال البيانات" فإن ذلك قد يؤدي بهم إلى تخفيض عدد العمالة في قسمنا".

وميزة هذه الطريقة هي أنه نظرًا لأن عبارتك تستند إلى مشاعرك، فإن الشخص الآخر لا يمكنه أن يختلف معك أو يبدأ في الجدال؛ فهو أمر **تختبره** أنت شخصيًّا في نهاية المطاف. وأنت المسئول عن مشاعرك. أنت لا تلوم المتحدث على شيء كما تفعل عندما تتوجه إليه بالحديث مستخدمًا الضمير "أنت" الذي يجده يمسه شخصيًّا. ("أنت مهمل في وضع التقارير". "أنت دائمًا تلقي بالمناشف الرطبة في جميع أنحاء المنزل").

يجب الحرص على عدم الانزلاق في الاتهامات **المقنعة** باستخدام الضمير "أنت" مع كلمة "أشعر"؛ لأن ذلك يهدم المبدأ من أساسه. على سبيل المثال: **"أشعر بأنك** لا تهتم بآرائي في أثناء الاجتماعات". والأفضل أن تقال على النحو التالي: "أشعر بالتجاهل خلال الاجتماعات". وبدلًا من قول: "أشعر بأنك تفضل استخدام حاسوبك المحمول على التحدث معي". قل:" أشعر بالإهمال في المساء، كما لو أنني وحدي".

إنها وسيلة بارعة وصادقة للتحدث عن الأمر الذي يزعجك مع الشخص المعني، ومفتاح نجاحها هو أنك لا تشعره بأنك تتهمه. وفي الوقت نفسه، فإنك توضح **تأثير** تصرفات هذا الشخص عليك.

تنسى إحدى عضوات الفريق الاتصال بعميل مهم كما وعدته، وذلك بسبب مشكلة واجهتها بشأن رعاية طفلها ذلك الصباح. تجنب إصدار الأحكام. حدد الآثار المترتبة على خطئها.

إصدار حكم: "حسنًا هذه هي نهاية علاقتنا الطيبة التي بنيناها مع مجموعة آر بى إس. لقد دمرتها يا جوليا؛ لأنكِ لا يمكنكِ السيطرة على حياتك الشخصية".

الآثار: "أنا أشعر بأننا قد فقدنا علاقتنا الطيبة التي بنيناها مع مجموعة آر بى إس يا جوليا. عليكِ الاتصال بهم، والاعتذار بشدة. أخبريهم عن مشكلتكِ، وانظري ما إذا كان بإمكانك محاولة إنقاذ شركتنا".

لقد لاحظت أن استخدام "أنا" قد ساعد على الحفاظ على العلاقة بين الاثنين خلال هذه المحادثة، وكذلك ساعد على تقليل حدوث أي ضرر بشأن شعور المستمع بقيمته أو احترامه لذاته.

وأخيرًا، **رسالتي إليك** هي: "أنا أشعر بالقلق من أنك قد تنسى استخدام الضمير "أنا" وتعود إلى استخدام الضمير "أنت" بعدما تُنهي قراءة هذا الكتاب". هذا قد يمنعك من تكوين علاقات أفضل؛ لذا يرجى منك الانتباه.

الفصل التاسع والعشرون



قوة الإيحاء

لقد كان يعتقد منذ فترة طويلة أن قوة الإيحاء هي جزء مهم من حياتنا، إما عبر "أحاديثنا الذاتية" أو أحاديث الآخرين. إنها تؤثر على مدى فاعلية تحقيق أهدافنا. وعلى الجانب الآخر، فإنها قد تعوق أي أمل أمامنا للنجاح.

أجرت ماريان جاري **وآخرون** دراسة في علم النفس سلطت الضوء على مدى تأثير "الاستجابات المتوقعة". يتعلق ذلك بالملاحظة التي تقول إنه عندما يتم الإيحاء بشيء، أو عندما نتوقع نتيجة معينة، فإننا في الواقع نجعل هذا يحدث من خلال أفكارنا وردود أفعالنا.

على سبيل المثال، يمكنك أن تقول لطفلك المراهق:

"أنت في الغالب لست سائقًا بالفطرة. لا تحزن أو تخجل إذا لم تنجح في اختبار القيادة هذه المرة".

قارن ذلك بـ :

"إنك بما تتمتع به من عزم ستتخطى اختبار القيادة في الشهر المقبل".

أو قد تقول في بيئة العمل:

"كل شيء يعتمد على العرض الذي ستقدمه في الأسبوع المقبل يا تيم. لا تخطئ في البيانات".

قارن ذلك بـ :

"أنا واثق يا تيم بأنك سوف تقدم عرضًا رائعًا أمام ممثلي شركة بي بي آر في الأسبوع المقبل. امنحهم بيانات مقنعة كي يتخذوا قراراتهم دون انزعاج".

عندما يوحي لي أحدهم بأنني سوف "أتخطى اختبار القيادة"، أو "أقدم عرضًا رائعًا"، فمن المرجح أنني سأقوم بكل ما يلزم لتحقيق هذه النتائج. تعني قوة الإيحاء أننا نولي تركيزنا إلى الكلمات الإيجابية.

على العكس من ذلك، تأمل العبارتين الأوليين: ". **لا** تحزن ... أو تخجل إذا **لم** تنجح في اختبار القيادة هذه المرة"، و " **لا** تخطئ في البيانات".

تعني قوة الإيحاء أننا نركز على الكلمات التي **تتبع** كلمة "لا"، وبالتالي نركز على الأمر الخطأ "الشيء السلبي. عندما تسمع كلمات مثل هذه، لا"(عذرًا!)، "لم يكن عليَّ قول ذلك" قم فقط بتحدي تلك العبارة أمام الشخص (أو بداخلك إذا كانت **فكرتك** أو نتاج حديثك الذاتي) وغيِّر من تلك التوقعات. في ما يلي مثال آخر على عبارتين متناقضتين:

"حاولي واستمتعي بعشاء الليلة. لا تكوني وقحة أو تقللي من احترامهم إذا بدأوا في توبيخكِ بعدما تنهين حديثكِ".

"استمتعي بعشاء لمِّ الشمل الليلة يا أليس. وأنا ليس لديَّ أي شك في أنكِ ستقولين الأشياء الصحيحة، حتى لو صدرت عنهم تعليقات ناقدة بعدما تنهين حديثكِ؛ لأنني أعرف أنكِ امرأة حساسة".

لذا توقف قليلًا وفكر قبل إصدار نواهيك؛ فمن الأفضل التركيز على الجانب "الإيجابي" للموقف. عندما نصدر "نواهي"، فإننا نبرمج المخ على التركيز على ما نهينا عنه.

(ألق نظرة على الفصل التالي، واطلع على التجربة الشهيرة مع الدب القطبي. تنويه: **لم تتأذَّ أية حيوانات في أثناء كتابة هذا الفصل!**)

الفصل الثلاثون



لا تفكر في "الدب القطبي"

"هيئ نفسك لهذه المهمة: لا تفكر في الدب القطبي، وسترى أنك ستفكر في هذا الحيوان طوال الوقت".

دوستويفسكي، من كتاب (Winter Notes on Summer Impressions (1863

بعد أكثر من قرن من الزمان أثبت دانيال فاجنر، الباحث بجامعة هارفارد هذه النقطة؛ فقد صادفته هذه الجملة في الكتاب الذي كان يقرؤه وأثارت انتباهه. وأراد إجراء تجربة بسيطة لاختبار مدى صحة هذا الاقتباس.

لقد طلب من المشاركين في البحث الحديث عن أي شيء لمدة خمس دقائق في أثناء محاولتهم عدم التفكير في الدب القطبي (**"لا تفكروا بشأن الدب القطبي"**). فإذا فكروا فيه، فستكون هذه التعليمات هي السبب.

على الرغم من أنها طُلب منها ألا تفعل، فإن المجموعة فكرت في المتوسط أكثر من مرة في الدقيقة في الدب القطبي.

في التمرين الثاني قسم الأشخاص إلى مجموعتين، حيث طُلب من المجموعة **الأصلية** القيام بالعملية نفسها، ولكن طُلب من الثانية محاولة التفكير في الدب القطبي.

وأظهرت النتائج أن المجموعة الأولى فكرت بشأن الدببة القطبية بدرجة تفوق المجموعة الثانية التي صدرت لها تعليمات منذ البداية بالتفكير فيها.

وأثبت البحث أن محاولة **عدم** التفكير في شيء - كما فعلت المجموعة الأصلية في الدقائق الخمس الأولى - تؤدي إلى "إحيائه" بدرجة **أكبر** في المخ تبعًا لذلك. أدت النتائج التي توصل إليها فاجنر إلى البحث في مجال دراسة جديد يُدعى: "قمع الفكر".

وقد أظهرت نظريته اللاحقة التي أطلق عليها "المفارقات" دليلًا على أنه عندما تحاول عدم التفكير في شيء، فإن جزءًا معينًا من المخ يتجنب التفكير به، ولكن جزءًا آخر يظل يراقبه بين الفينة

والفينة للتأكد من أنه لن يفكر بشأنه. المفارقة هي أن ذلك لا يعمل إلا على جلب هذه الفكرة مجددًا إلى العقل.

الفصل الحادي والثلاثون



"يبدو أن كلمة آسف هي الكلمة الأصعب"

إننا جميعًا نخطئ، وعلى مدار حياتنا نقدم الكثير من الاعتذارات. إنك تعود بذاكرتك إلى مرحلة الطفولة عندما يطلب منك أحد "الكبار" أن "تعتذر" بسبب أمر ما. ما يسبب لك الضيق ليس الورطة أو الوضع المحرج الذي تكون فيه، بل أنك مضطر إلى الاعتذار لأحدهم.

"أنا آسف". إنهما كلمتان بسيطتان ولكنهما تعدان من أصعب ما يقال.

إننا نقولها بسهولة ردًّا على أمور ثانوية؛ كالاصطدام بشخص غريب على متن القطار، أو التعثر بعربة مشتريات في المتجر (!)، أو إعطاء الصراف مبلغًا أقل من المستحق. إلا أننا في المسائل المهمة وأمام من يعنينا أمرهم، نجد هاتين الكلمتين ثقيلتين على ألسنتنا. ولكن ترددنا في الاعتذار أو "الاعتذار على النحو **الصحيح**" قد يضر بعلاقاتنا مع العائلة والأصدقاء وزملاء العمل.

ليس هناك "مخطط" معين لإنجاح الاعتذار؛ فذلك يختلف باختلاف الأفراد والظروف. ما يمكننا القيام به هو فهم الأسباب التي تؤدي إلى الشعور بالانزعاج عند قول هاتين الكلمتين ما قد يساعد على ترميم العلاقات التالفة.

لماذا يعد قولها أمرًا صعبًا للغاية؟ في الغالب هناك أربعة أسباب رئيسية:

١. الغرور: يعد الغرور أحد أهم أسباب الفشل في الاعتذار على النحو الصحيح، أو عدم تقديم اعتذار من الأساس؛ فأنت كي تعتذر عليك أن تعترف بأنك فعلت شيئًا خطأ، وكثيرًا ما تجد صعوبة في الاعتراف بأنك ارتكبت خطأ وأفسدت الأمور.

٢. انخفاض الشعور بالتعاطف (والذكاء العاطفي): لا يشعر الأشخاص الذين يندرجون تحت هذه الفئة بالأذى أو الضيق إذا جُرح الشخص الآخر؛ فغرورهم يعميهم ويجعلهم يتألمون لأن من أساءوا إليه يعاملهم بعدوانية.

٣. الحرج: إن انزعاجهم بسبب سلوكهم السابق يؤدي بهم إلى أن يجدوا صعوبة في الحديث عن ذلك السلوك، فيتظاهرون بأنه لم يحدث من الأساس.

٤. الغضب: حسنًا، إنهم يعتقدون أنهم أخطأوا ولكن الشخص الآخر أخطأ كذلك. إنهم يشعرون بأن غضبهم له ما يبرره؛ لذلك لا يقومون بأي تصرف.

ولكن حتى عندما يعمد بعض الناس إلى الاعتذار، فإنهم يقدمونه بطريقة غير صادقة. وهذا أسوأ بكثير من عدم الاعتذار؛ فأنا متأكد من أنك في وقت ما، ضاعفت من غضب الشخص الآخر عندما قلت له دونما صدق إحدى العبارات التي على هذه الشاكلة: "أعتذر عن **شعورك** بأنني...". والأسوأ أنك بذلك "تتنصل من مسئوليتك عما فعلت".

هذا "الاعتذار المزيف" (انظر الفصل ٣٢) لا يعترف بمسئوليتك أو خطئك حيث تقول إنك آسف لأن **الشخص** يشعر بالأذى أو الغضب. وبعبارة أخرى، إنك بذلك لا تعتذر عما فعلت، بل تقول ببساطة إنك آسف لأن الشخص **يشعر** بشعور معين!

وهناك اعتذار مزيف شائع آخر: "أنا آسف إذا تسببت لك في أي ضيق".

وكلمة **أي** تدل على جهل الجاني بالأثر الذي أحدثته أفعاله على الشخص الآخر. إن التصريحات التي على هذه الشاكلة تؤلم المتلقي وتجعل الأمور أسوأ. فهي غير شخصية وتبدو مثل تصريح عام

يقوله شخص أعلى مرتبة منه.

وهناك اعتذار يركز على الشخص المُسيء بدلًا من المتضرر. إنه يتأسف على بُغضك **له** بسبب أفعاله التي آذتك، لا على الأفعال التي قام بها؛ لذلك قد يقول شيئًا على غرار: "أنا آسف لأنك مستاء مني" (بدلًا من **"أنا آسف لأنني سببت لك الألم"**).

إذا كنت تريد أن يؤخذ اعتذارك على محمل الجد، فكن **محددًا**. وضِّح له أنك:

١. تفهم أن ما فعلته كان خطأ.

٢. تفهم مدى تأثير ذلك عليه.

٣. تريد طمأنته بخصوص المستقبل (إذا كان ذلك ملائمًا).

"أنا آسف لأن مكتب الإيجارات لم يتصل بك بشأن التعليمات الجديدة (١). أنا أدرك أن ذلك يعني أنك فوَّتَّ شقة مناسبة، وخاصة لأن الشقق العلوية قليلة ونادرة (٢). اسمح لي أن أتأكد من توافر جميع أرقامك الهاتفية لدينا لعدم تكرار ذلك في المستقبل(٣)".

"لم يكن عليَّ أن أخبر أليكس أنكِ مهتمة بالذهاب إلى هذه الدرجة (١). أنا أعلم أنك سوف تضطرين إلى عدم حضور درس البيانو بسبب ذلك، كان علي أن أتذكر (٢). لن يحدث ذلك مجددًا، أنا آسفة حقًّا (٣)".

يبدو أن هناك عائقًا أمام رغبة العديد من الناس في الاعتذار لاعتقادهم أنه علامة على الضعف والاعتراف بالذنب. يقال إن التمتع بالشجاعة الكافية لوضع نفسك في موقف قد يسبب لك انزعاجًا عاطفيًّا حيث تشعر بالخزي، وتتوقع أذى محتملًا، هو علامة على القوة بدلًا من كونه علامة على "الضعف".

ما يهم حقًّا هو تأثير كلماتك وأفعالك على الآخرين. لا تنس أهمية "اللغة المصاحبة" وقت الاعتذار. فمن الواضح أن كلماتك تحتاج إلى أن تدرسها بتمعن، ولكن نبرة صوتك ولغة جسدك

المصاحبة هما اللتان تحددان مدى فاعلية اعتذارك. تأكد من وجود تواصل بالعين، وحافظ على أطرافك بالقرب من جسدك. في بعض الأحيان تكون العلاقة أكثر أهمية من الفوز بجدال في الحياة.

لذا أوْلِ انتباهك لصياغة الكلمات التي ستعبر بها عن ندمك. إذا كنت تريد تقديم اعتذار، وتعنيه حقًّا " فكن صادقًا وحقيقيًّا. وتذكر أن الثقة تشبه الإناء، بمجرد كسرها، قد يمكنك إصلاحها، لكنها لن تعود كما كانت مجددًا.

الفصل الثاني والثلاثون



الاعتذار "المزيف"

في الوقت الذي لا نعتذر فيه للآخرين، نشكو في أوقات أخرى من الاعتذارات التي يقدمها الآخرون. يبدو أننا نعيش في مجتمع ذي وجهات نظر متناقضة بشأن الاعتذار.

وبصرف النظر عن حياتنا الخاصة في الوقت الراهن، فإننا غالبًا ما نراقب كيف يقول الآخرون كلمة: "آسف" في عالمي الأعمال والسياسة، وهما مجالان تُظهر لنا التجربة أن المسيئين فيهما يخشون من أن يكون اعتذارهم علامة على ضعفهم؛ ولهذا السبب فإن الناس في مواقع السلطة - سواء كان ذلك في الحكومة أو المؤسسات - لا يميلون إلى الاعتذار بالسرعة المطلوبة.

قد يجعل الشخص الاعتذار يبدو ضعيفًا، حيث يسلط الضوء على حقيقة أنه ارتكب خطأ أو أنه غير كفء أو لا يمكن الوثوق به؛ لذا قد يتحمل الشخص منهم عواقب الاعتذار على صورتهم أمام الآخرين وعلى قدرتهم على البقاء في منصبهم، وفي بعض الحالات قدرتهم على القيادة.

وهكذا ظهر الاعتذار **"المزيف"**.

يجد بعض الناس أنه من الصعب الاعتذار بطريقة مباشرة وصادقة، سواء كان ذلك نابعًا من الخوف أو الغرور. فما سبب ذلك؟

أجرت كلية إدارة الأعمال بجامعة كوينزلاند دراسة مشوقة حول الأصول النفسية للاعتذار "المزيف"، وتوصلت إلى هذا الاستنتاج:

"... إن عدم الاعتذار يرفع من تقدير الشخص لذاته".

حسنًا، إنه أمر نرغبه جميعًا. ولكن بأي ثمن؟ قد تحافظ على كبريائك واعتزازك بنفسك، ولكنك تدمر علاقتك بالآخرين في حياتك الشخصية أو المهنية.

إن السياسيين هم سادة "التنصل" من المواقف كلما اعترفوا بوجود نوع من الخطأ أو الجريمة؛ لذلك، لا يقدمون اعتذارًا رسميًّا، بل مجرد كلمات واهية على غرار: "لقد **ارتُكِبت بعض الأخطاء**".

غير أن الاعتذار يكون في بعض الأحيان أسوأ عندما يبدو أن الشخص لا يعترف بوجود أي خطأ من الأساس، من خلال بدء حديثه بهذه الكلمة الافتراضية: "إذا": "... **إذا** ارتُكِبت بعض الأخطاء".

يمكننا أن نتعلم الكثير من الطريقة التي يتم بها تقديم الاعتذارات "المزيفة". إنها تتسبب في العداء حيث يشعر الناس بأن ألمهم لم **يُعترف** به. هل قدمت أحيانًا اعتذارًا بهذه الطريقة إلى أحد الأصدقاء أو أفراد العائلة أو الزملاء أو شركاء العمل؟

هل يمكنك تذكر أنك تلقيت أو قدمت اعتذارًا بهذه الطريقة؟ غالبًا ما تُستخدم كلمة "آسف" مع هذه الكلمة القصيرة: "إذا":

"أنا آسف إذا كنت قد أسأت لأي شخص...".

"أعتذر إذا تأذى أي شخص بسبب أفعالي...".

"أنا آسف إذا كنت تشعر بأنني لم أعالج هذا الأمر على النحو السليم...".

هذا الاعتذار الواهي "المزيف" يخبرنا بشكل فعال بأنهم آسفون لأن أمرهم كُشِف أو لأنه تم انتقادهم وليس عما قالوه أو فعلوه في الواقع. إنهم غير نادمين على أفعالهم. إن هدفهم هو استرضاء الشخص الآخر وحماية أنفسهم.

عندما يتم تضمين كلمة "إذا" في "الاعتذار" يمكننا أن نفترض أن هذا الشخص ليس آسفًا حقًّا. في أي وقت تستخدم فيه هذه الكلمة أو أي **كلمة شبيهة** عند محاولة الاعتذار فإنك تجعله اعتذارًا "مزيفًا".

إذا كنت ستعبر عن أسفك على شيء قلته أو فعلته، فتأكد من أنك لا تعبر عن نفسك بهذا الاعتذار؛ فذلك غالبًا سيفاقم المشكلة الأصلية.

الفصل الثالث والثلاثون



الحديث على الهاتف

إننا دائمًا ما نجري مكالماتنا الهاتفية سواء لأسباب تجارية أو شخصية. هناك فارق كبير بين الدردشة العارضة مع الأصدقاء والعائلة، ونوع المكالمات التي نجريها ونتلقاها في عالم الأعمال.

عند التحدث على الهاتف، يعتمد رأي الطرف الآخر عنك على صوتك وحسب. وقد أظهرت بعض الأبحاث أن حوالي ٨٠٪ من هذا التقييم يعتمد على نبرة صوت المتحدث.

إن الكلمات المصاغة بعناية لا يمكنها تزييف ما تشعر به حقًّا، فنبرة صوتك تفضح حقيقته. فما تشعر به يؤثر على نبرة صوتك، والتي قد يساء تفسيرها بسهولة. فإذا كنت متعبًا، على سبيل المثال، فإن صوتك يبدو خاملًا، ما قد يُشعر الطرف الآخر بأمر غير صحيح، وهو أنك غير مهتم أو فظ.

وقد تنقل انطباعًا خطأ عبر صوتك عندما تُعدِّد المهام في أثناء المكالمة. سواء كنت تتحدث مع شخص آخر في الغرفة بشكل متقطع، أو تكتب بريدًا إلكترونيًّا، فإن الشخص الموجود على الطرف الآخر من الخط قد يعي أنك لا توليه اهتمامك الكامل.

أكدت دراسة أجرتها جامعة لندن في **علم العروض** "الإيقاع والنبرة وطبقات الصوت" أن هذا أمر مهم للغاية في كيفية تلقي الناس لما يقال. وقد صرح الباحث الرئيسي:

"هذه الميزات يمكن أن تعطينا قدرًا كبيرًا من المعلومات، بما في ذلك كيف يشعر المتحدث في ذلك الوقت ورأيه فينا، أي المستمعين. لقد اختبرنا جميعًا مواقف قد تفسر فيها كلمات أحدهم بالعديد من الطرق المختلفة، ولكننا نجد أن نبرة صوته هي التي أساءت إليك، ومن ثم يعلق الناس: "ليس ما قاله، بل الطريقة التي قال بها ذلك".

أجرى باحثون أمريكيون في جامعة ميتشيجان دراسة حول تأثير أنماط الكلام على الآراء؛ وكانت النتائج قابلة للتطبيق في جميع المواقف الواقعية. لقد درسوا التسجيلات الهاتفية لمائة من الذكور والإناث، الذين أجروا ١٤٠٠ مكالمة لإقناع الناس بالمشاركة في استطلاع رأي حول المكالمات الهاتفية.

وقد درسوا إيقاع الحديث، والطلاقة، ونبرة الصوت لكل منهم، ومدى نجاحهم في إقناع الناس بالمشاركة.

وكان أولئك الذين تحدثوا **بسرعة معتدلة** "بمعدل حوالي ٣.٥ كلمة في الثانية" أكثر إقناعًا من أولئك الذين تحدثوا بسرعة شديدة أو ببطء شديد.

فالذين تحدثوا بسرعة كبيرة كان يُنظر إليهم على أنهم يحاولون خداعهم، في حين أن أولئك الذين تحدثوا ببطء شديد كان يُنظر إليهم على أنهم: "قليلو الذكاء أو منمقون أكثر من اللازم".

وبالإضافة إلى ذلك، كان المتحدثون الذين توقفوا أكثر من مرة خلال الحديث "حوالي أربع أو خمس مرات في الدقيقة" أكثر نجاحًا ممن تحدثوا بطلاقة، والذين اعتبروا "متسرعين".

في بعض الأحيان، إذا كنت على الهاتف، وكان جدول أعمالك مزدحمًا، فحدد مقدار الوقت الذي تستطيع تخصيصه للمكالمة، **وأخبر الطرف الآخر بهذا المقدار**؛ فذلك أفضل من إنهاء المكالمة فجأة بقول عبارة على غرار: "عليَّ الذهاب"، حيث قد يعطي ذلك انطباعًا خطأ.

وكما يجد البعض صعوبة في إنهاء المحادثات وجهًا لوجه - وقد ناقشت ذلك من قبل - فإنهم قد يواجهون الصعوبة نفسها عبر الهاتف. حسنًا، دعنا نكن عمليين: في بعض الأحيان تكون أنت من تشعر بذلك وفي أحيان أخرى يكون الشخص الآخر! على أية حال، يمكن أن تكون المحادثة مع صديق أو قريب، وقد تكون مكالمة تجارية، وفيها ستجد الشخص الآخر يماطل دون أن يدخل في صلب الموضوع، أو تجده لا يُظهر أي إشارة على الرغبة في إنهاء المكالمة. ربما ينتظر إشارة منك أنت.

لذا تدخَّل وَقُدِ المحادثة بنية طيبة، تمامًا كما تفعل في المحادثات التي تجريها وجهًا لوجه؛ فالناس يتذكرون البدايات والنهايات (**هل تذكر تأثير الأول والأحدث؟" انظر الفصل ٦**):

"سعيدة بمحادثتك يا ريبيكا، يحسن بكِ العودة إلى فيليسيتي. وعند عثوري على تلك الصور القديمة، سأرسلها فورًا بالبريد الإلكتروني".

"شكرًا لمجهودك المطوَّل في شرح هذه الخطط يا ريتشارد. هذا كل ما أحتاج إليه. صارت لديَّ فكرة أفضل بكثير الآن، وسأحسب التكاليف وأخبرك بها قبل يوم الأربعاء".

تذكر أن الهاتف يمكنه نقل المشاعر المختلفة مثل الحماس والطاقة والتشوق بدرجة أفضل كثيرًا من الرسائل النصية أو الإلكترونية.

الفصل الرابع والثلاثون



قواعد التحدث في المناسبات

يقول هؤلاء المتحدثون أكثر الأشياء ضحالة وسخافة، وينقلون أخبارًا لا طائل منها، ويدعون الاهتمام بما لا يهتمون به، ويجادلون بشكل عام مدعين أنهم مخلوقات منطقية...".

هربرت جورج، ويلز، من كتاب (Of Conversation: An Apology (1901

بطبيعة الحال، يصعب التغلب على السيناريو التالي، والذي غالبًا ما يقابلك في العديد من المناسبات "الاجتماعية": العديد من الناس يتحدثون مع بعضهم، حيث قد يبدون سعداء، أو متأملين، أو متحمسين، أو مستغرقين في أمر ما. وتعبر لغة جسد كثير منهم عن "إقصائهم" لك من وجهة نظرك.

إنهم جميعًا يتعاملون في هذا الموقف على نحو مناسب؛ فالمشكلة ترجع إليك.

قال المطرب دين مارتن: **"إنني أتناول الشراب لأرى من حولي أكثر إثارة للاهتمام"**، ولكننا علينا أن نستخدم أساليب مختلفة!

حسنًا، عندما تسأل معظم الناس عن شعورهم عندما يكونون في مثل هذا الموقف، ستكتشف أنهم جميعًا يشعرون بالشيء نفسه بالضبط. كل ما يرونه هو أشخاص يتحدثون مع بعضهم مع تعبيرات وجه متنوعة. ومع ذلك، فإن عليهم جميعًا خوض محادثة افتتاحية قبل أن يقرروا الحديث مع شخص أو مجموعة في نهاية المطاف.

وقليل منهم يخوضون هذا النوع من "الحديث الداخلي" بينما يدلفون إلى الغرفة:

"آه، إنه الوضع المفضل لديَّ: غرفة مليئة بالغرباء. لا أحد منهم يعرفني؛ لذلك كل ما عليَّ القيام به هو الدخول، وطلب مشروبي من النادل، وألا أظهر ارتباكي، وأتظاهر بالوقار بينما أتناول بعض المقبلات، ومن ثم أحاول التسلل ومقاطعة محادثة أو أخرى لأخبر أفرادها بما أفعله وكم أنني شخص رائع".

في الواقع، فإن الفكرة الأولى التي يجب أن تخطر لك هي: "هل هناك طريقة يمكنني بها مساعدة شخص آخر؟"، وليس: "هل يوجد أشخاص هنا أستطيع الاستفادة منهم؟". إن التحدث عنهم وعن أعمالهم تعد إحدى أفضل الوسائل لبدء محادثة. يمكنك اكتشاف ذلك في وقت مبكر، ما سيساعد على تحديد نمط وطول المحادثة. تذكر هذه القاعدة: هناك فرق بين شخص يحب التحدث وحسب، وشخص لديه بالفعل ما يقوله.

أتذكر في مناسبة ما أن انضم شخص إلى مجموعتنا، وبعد أن قدم نفسه، فإن المحادثة التي أجراها مع إحدى النساء في المجموعة (لورا) كانت كالتالي:

لورا:	"سعيدةٌ بمقابلتك يا جون".
جون:	"هل قلت إنكِ تعملين في الإذاعة منذ خمس سنوات؟".
لورا:	"نعم، لكنني توقفت لعام أو نحو ذلك لأخذ إجازة أمومة".
جون:	"لقد كنا نساعد على إنتاج إعلانات للمحطات المحلية منذ عام ١٩٧٢. أنا أعمل هناك منذ أكثر من عام. هل كان صبيًّا أم فتاة؟".
لورا:	

جون: "آسفة، ماذا تقصد؟".

لورا: "قصدت طفلكِ " هل كان صبيًّا أم فتاة؟".

جون: "آه، كانت فتاة. اسمها سارة، وصار عمرها الآن أكثر قليلًا من عامين".

لورا: "سأعطيكِ بطاقتي. هل يمكنني مقابلتك والمناقشة حول إعلانات المذياع التي ننتجها؟".

"أأ آه... ليس هذا من صميم عملي؛ فأنا أعمل محاسبًا عامًّا في قسم الموارد البشرية".

من خلال حواراتي مع الآخرين، صرت أعلم أن هذه المحادثة الافتتاحية قد تسبب إزعاجًا كبيرًا. وبشكل عام، من الأفضل أن تبدأ المحادثة بذكر اسمك بـ "ب"ط ء".

بالطبع، يمكنك بدء المحادثات دون ذلك، ولكن يجب أن تكون قد بنيت علاقة من نوع ما مع الآخرين، ثم تسأل في منتصف المحادثة: "آه. ما اسمك؟". ولكن الأسوأ هو أن تسأل عنه عند مغادرتك!

إذا صادفت شخصًا قابلته من قبل، فقد تساعده على تجنب الحرج الناشئ من عدم معرفة (أو تذكر) اسمك، بأن تقول ويدك ممدودة: "مرحبًا يا جيريمي ... أنا سايمون. (وقفة) تسرني رؤيتك".

يمكن للشخص الآخر أن يجيب كما لو أنه كان بالفعل يعرف اسمك: "سايمون. كيف حالك؟". أنت لست متأكدًا مما إذا كان يتذكر اسمك بالفعل، ولكن لا يهم ذلك؛ فأنت تخوض محادثة بالفعل. بل قد تحتاج أنت إلى توخي الحذر؛ فقد لا تستطيع أن تتذكر دونما مساعدة ماذا يعمل أو ما هي وظيفته. وقد حان الوقت بالنسبة له لإخراجك من ورطتك (غير عامد!):

"سايمون": "وما أخبار عملك حاليًّا يا جيريمي؟".

"جيريمي": "آه، نحن نقوم الآن بتشكيل البلاستيك عن طريق البثق. كان هناك بعض التغييرات بعد استحواذ شركة إكس واي زد على شركتنا في الشهر الماضي".

(بالطبع ...) إن ما قاله يحفز ذاكرتك. والآن تتذكر، أنه مهندس مدني. "حسنًا، حسنًا، لقد تم الاستيلاء على شركة ليزر ويلد في الشهر الماضي، إنني أتذكر الآن".

الآن، عندما ينضم شخص إلى المجموعة. وبعدما تقدم نفسك، يمكنك تقديم "جيريمي" له بصفته من شركة ليزر ويلد: "آه. ليزر ويلد. كنا نتحدث عن شركتك في اجتماع لنا قبل عدة أيام. هل لديك وقت للحديث؟". والآن يخوض هو محادثة مع شخص آخر.

في كثير من الأحيان، فإن الضجيج الناجم عن الحديث أو الموسيقى أو الضوضاء في الخلفية قد يجعل من الصعب سماع كل ما يقال طوال الوقت. قد تفوِّت جزءًا من المحادثة أو على الأقل لا تسمعه بوضوح. فإذا قررت ألا تطلب من الشخص الآخر أن **يكرر** ما قاله للتو، فالقاعدة هي الحفاظ على تعبير محايد على وجهك. لا تفتعل ابتسامة أو تومئ برأسك إذا كنت غير قادر على سماع ما يقوله الشخص الآخر. لنفترض أن الكلمات التي فاتتك كانت: **"لقد لدغني ثعبان في اليونان والتهب الجرح، وقضيت يومين في المستشفى"**، بينما أنت تبتسم وتومئ برأسك. إنه أمر لن يعجبه بتاتًا!

عندما يحين الوقت كي تغادر شخصًا أو مجموعة، حاول أن تكون آخر من يتحدث قبل أن تستأذن، وبذلك تنهي المحادثة على نحو أكثر سلاسة.

الفصل الخامس والثلاثون



عبارات "إنـهاء الحديث"

"لقد أسعدتنا بما فيه الكفاية".

جين أوستن، من رواية "كبرياء وتحامل"

يحسن بك إنهاء الحديث مع الآخرين بطريقة إيجابية. في بعض الأحيان تكون تلك المرحلة الطبيعية التي تشعر خلالها (سواء أنت فقط أو كلاكما) بالحاجة إلى إنهاء المحادثة التي قد مرت بالفعل، ما يسبب قليلًا من الحرج أو بعض القلق الذي قد يموج تحت السطح.

مع أخذ تأثير "الأحدث" في الاعتبار (انظر الفصل ٢٥)، يميل الناس إلى تذكر العبارات الأخيرة من المحادثة، وشعورهم خلال ذلك الوقت. ضع العبارة التالية في اعتبارك:

قد لا يتذكر الناس ما قلته، لكنهم يتذكرون كيف جعلتهم يشعرون.

لذلك من المهم "إن أمكن" إنهاء المناقشة بطريقة مرضية. انتظر أي وقفات طبيعية قد تحدث خلال الحوار.

قد تحتاج أنت أو الشخص الآخر إلى إنهاء الحديث. في حالة كان الطرف الآخر هو من يود إنهاءه، فإنك قد تشعر بإحباط طفيف وهو يحاول الإشارة إلى ذلك وهو يخشى أن يثير ذلك استياءك؛ لذلك قد يكون عليك أن تسهل عليه الأمر، بأن تقول على سبيل المثال:

"لا أود استغلال المزيد من وقتك ...".

"أنا بحاجة إلى القيام بـ ...".

"لقد كان من الرائع حقًّا الحديث معك".

إذا كنت أنت من يحتاج إلى إنهاء الحديث، فيمكنك الإشارة إلى أنك توليه "اهتمامك"، وبالتالي وجدت المحادثة مفيدة" من خلال تلخيص النقاط الرئيسية في الحوار:

"من المثير للاهتمام أن أسمع أنك تشعر بأنه سيكون هناك...".

والطريقة التي تنتهي بها الحوار تكون مسئولة "جزئيًّا" عما سيتذكره الطرف الآخر من هذا الحوار؛ ولذلك فالأمر مهم حقًّا.

هناك خيط رفيع علينا ألا نتخطاه؛ وذلك لأننا في جميع الأوقات لا نريد أن نترك انطباعًا لا أساس له من الصحة قد يثير استياء الطرف الآخر. المغزى هنا هو أن كل شيء إلى زوال، حتى المحادثات! هذا لا يعني أنكما شخصان مملان. كما أن الأمر لا يعني أن أحدكما يرفض البقاء مع الآخر.

إن أفضل وقت لإنهاء الحوار هو بعد انتهائك من حديثك. إنه الوقت الطبيعي كي تستأذن. فإنك لو تركت الشخص الآخر على الفور بعد حديثه أو خلال حديثه، فإنه قد يعتقد أن مغادرتك لها صلة بهذا الحديث.

وفي الوقت نفسه، إذا كان هناك مجال كي تجتمعا مرة أخرى، فاذكر ذلك. جرب هذه الطريقة في المرة التالية التي تريد فيها إنهاء محادثة تجريها مع شخص ما.

سوف يرى الطرف الآخر ذلك بمثابة إشارة على رغبتك في المغادرة "ولكنك ستترك لديه انطباعًا بأنك شخص صادق ومستمع جيد! **"لقد أسعدته بما فيه الكفاية!**

الفصل السادس والثلاثون



المحاكاة

("آه، آه، آه")

إننا "نقلد" الآخرين عندما نصل إلى مرحلة معينة في علاقتنا بهم. هذا بطبيعة الحال يجعلنا نحاكي لغة أجسادهم.

هناك أيضًا أدلة على أن **أنماط الكلام** تظهر رغبتنا الفطرية في الترابط. عندما نشعر بأن شخصًا يشاركنا القيم نفسها، فإننا نحاكي نمط حديثه. اكتشف الباحثون أن العقول البشرية تحاكي أنماط حديث الآخرين "دون قصد" حيث يكون هناك دافع بداخل المخ "للتعاطف والانتماء". كما يذكر العلماء في جامعة كاليفورنيا في ريفرسايد أن: **"البشر يقلدون غيرهم على نحو متواصل... نحن نقلِّد أنماط الحديث لدى الآخرين، بما في ذلك تغيير طبقة الصوت، وسرعة الحديث، ووقت الكلام".**

إذا كنت تتحدث بسرعة مع شخص يتحدث بصورة أبطأ بكثير، **فعليك أن تبطئ** ليتناسب نمط حديثك مع نمط حديث الشخص الآخر خلال الدقائق القليلة الأولى. هذا يجعل الشخص الآخر يشعر بمزيد من الراحة، ثم يمكنك رفع الإسراع بوتيرة الحديث بالتدريج.

يمكنك أيضًا جعل الآخرين يشعرون بمزيد من الراحة باستخدام نفس نوع **اللغة** التي يستخدمونها. لاحظ ما إذا كانوا يستخدمون جملًا طويلة ومعقدة أم عبارات قصيرة وبسيطة، وعدِّل نمط حديثك وفقًا لذلك. وهكذا سيشعرون بمزيد من الراحة في التحدث إليك.

ماذا عن التعبيرات العامية؟ قد تتحدث إلى مجموعة أو خلال اجتماع وفجأة تعي أنك الشخص الوحيد الذي يستخدم كلمة أو كلمات دارجة بسيطة.

على سبيل المثال، أذكر أنه في اجتماع مع أحد الزملاء كنت أتحدث مع عدد من أصحاب وكالات الإعلان وفريق قسم الحسابات، وكان هو الذي يقوم بالعرض الرئيسي. كانوا يتحدثون بطريقة (ويرتدون أزياء) غير رسمية، ويستخدمون الكلمة العامية: "آه" عدة مرات في الدقيقة. كان زميلي يستخدم كلمة "نعم" بطريقة أكثر رسمية. وقد بدت غير متسقة مع باقي الحديث. وعندما انتهينا من الاجتماع وجدت نفسي أقول: "آه، سوف نخبركم بقرارنا غدًا".

يروي بول مكارتني قصة حول أغنية فريق البيتلز الشهيرة *She Loves You*، والتي صدرت عام ١٩٦٣. ويصف كيف كانت الفرقة تجلس في منزل عائلته في ليفربول، وقد انتهوا لتوهم من كتابة الأغنية، ثم سألوا والده جيم مكارتني عن رأيه، وهو يُعد موسيقيًا مرموقًا أيضًا:

"ذهبنا إلى غرفة المعيشة. وقلت استمع إلى ذلك يا أبي. وأعطنا رأيك. وهكذا عزفنا الأغنية لوالدي، فقال بعدها: هذا لطيف جدًا يا ولدي، ولكن هناك ما يكفي من هذه الأغاني الأمريكية بالفعل. ألا يمكنكم الغناء بهذه الطريقة: إنها تحبك، نعم، نعم، نعم! عند هذه النقطة انهرنا تمامًا، وقلنا: "لا أبي، أنت لا تفهم الأمر مطلقًا!".

من الواضح أن الفريق المميز "ذا الأعضاء الأربعة" قد فهم جيدًا جمهوره المراهق حيث أصبحت هذه الأغنية واحدة من أنجح أغنيات البيتلز في المملكة المتحدة تحت إشراف المنتج الذكي جورج

مارتن. صار شعار الفريق هو: "آه، آه، آه"، أصبحوا معروفين في جميع أنحاء أوروبا باسم الفريق الذي يغني "آه، آه". انتشرت هذه الكلمات في عناوين الصحف، وطبعت على الملصقات والقمصان والتذكارات في جميع أنحاء العالم. إن هذه اللازمة في الأغنية "التي اعتبرت غير رسمية جدًّا في ذلك الوقت (على الرغم من أنها أصبحت من أكثر الكلمات الدارجة الآن بطبيعة الحال)" استخدمت باعتبارها جاذبًا لآذان الجمهور، حيث كانت تتردد ١٥ مرة في تلك الأغنية القصيرة التي مدتها دقيقتان و ٢١ ثانية.

عندما نشعر بأن هناك شخصًا يشاركنا قيمنا، فإننا نحاكي نمط حديثه. تأكد من أن ذلك يحدث بشكل **طبيعي**، وكن صادقًا دائمًا.

الفصل السابع والثلاثون



هل أنت شخص "إيجابي" أم "سلبي"؟

سُئلت أوبرا وينفري عن الشيء الوحيد الذي كانت ترغب في تعلمه في وقت مبكر من حياتها. وكان ردها: **"أتمنى لو تعلمت كيفية تمييز الإيجابيين من السلبيين".**

فكر بشأن أولئك الأشخاص في حياتك الذين تود دائمًا رؤيتهم وتتطلع إليها. قد يكونون أفرادًا من الأسرة أو الأصدقاء أو زملاء العمل والجيران أو حتى عامل بمتجر، أي شخص. الاحتمالات تقول إن دفئهم وحيويتهم وإيجابيتهم هي التي تجذبك نحوهم، حيث تشعر بأنك قادر على التحدث معهم حول أي شيء، وإنك مرتاح في صحبتهم.

هؤلاء هم "الإيجابيون" في حياتك. هؤلاء هم من يُشعرونك بالرضا عن هذا العالم الذي تعيش فيه؛ فحديثهم الإيجابي يرفع من معنوياتك دائمًا. قد يذكرون أحداثًا غير سارة، كعدم اللحاق بالقطار أو معاناتهم من ألم في الركبتين، ولكنهم لن يتحدثوا بمأساوية حول انهيار المجتمع ودمار الكوكب. إنهم لا يحبطونك بسلبيتهم، بل يميلون إلى التركيز على إيجاد **حلول** لمشكلاتهم بدلًا من إحباطك بتفاصيلها. الحديث مع هؤلاء الناس يتركك شاعرًا بارتفاع معنوياتك، وبأنك تتمتع بالطاقة والحيوية لكونهم يشعون بالدفء في محادثاتهم.

وعلى الجانب الآخر، ماذا عن أولئك الأشخاص في حياتك الذين يستنزفون طاقتك، ويتركونك مستهلكًا؟ إنهم "السلبيون". إن كلماتهم وسلوكهم السلبي يشعرك بأنهم يفيدون من هذه المحادثة **أكثر** منك. (هل تخليت عن صديق بعد فترة من الوقت بسبب إدراكك أن لديه مثل هذا التأثير عليك؟)

إن أحاديثهم المُحبِطة وإدمانهم على نقل الأخبار السيئة يخلق مناخًا سلبيًّا، والذي "إذا استمررت معهم بما يكفي" يصيبك تدريجيًّا، ما يجعلك تشعر بالتشاؤم حيال الحياة (بينما كنت على ما يرام من قبل!).

هذا هو تأثير **"التطابق العصبي"**، كما وصفه علماء الأعصاب، حيث نحاكي الحالة المزاجية لمن حولنا. في حالة الأشخاص السلبيين، لن يكون ذلك بالوضع المثالي. ولكن، على الجانب الآخر، هذا يعني أيضًا أن التطابق العصبي يجعلنا نشعر بمشاعر إيجابية عند التواجد مع أشخاص إيجابيين.

ماذا عنك؟ هل أنت على علم بموقفك وكيف يؤثر على الآخرين من حولك؟ عليك أن تنتبه إلى الطريقة التي تتحدث بها مع من حولك. تمر علينا جميعًا لحظات من وقت لآخر تجعلنا سلبيين مستنزفين، ولكن تأكد من أنك تشع بالدفء والإيجابية مع الآخرين. تفحص بانتظام حالتك النفسية! وتأكد من أنك تظهر بمظهر الشخص المنفتح والدافئ من خلال لغة جسدك التي ترافق كلماتك الإيجابية.

الفصل الثامن والثلاثون



تعلَّم قول: "لا"

إن كلمة "لا" هي عادة الكلمة الأولى التي يتعلمها الأطفال الصغار. وهذا ينطبق على معظم اللغات.

في أي سياق اجتماعي أو في بيئة العمل يصعب قول "لا"، وإن قيلت فلا تُقال بالحزم الكافي. في السياق الاجتماعي قد يكون من الملائم الرفض دون إبداء أسباب، ولكن في بيئة العمل لابد من أن تعطي أسبابًا مقبولة. لماذا يعد ذلك مهمًّا؟ لأنه يؤثر على متانة العلاقات.

كم عدد العلاقات التي دمرت بسبب عدم القدرة على قول: "لا"؟

ناهيك عن العلاقات في المنزل حيث تجلب إليه كثيرًا من العمل، ما يؤثر على التوازن بين العمل وحياتك الخاصة.

يحسن بك التمييز بين ردودك، والتأكد من أن الشخص الآخر على بينة بهذه الفوارق أيضًا. هناك عاملان فارقان هُنا:

- تقول إنك "لا تستطيع"(ما يعني أنك غير قادر على ذلك) أو

• تقول إنك "لن تفعل" (ما يعني أنك لا تريد).

كم عدد المرات التي صادفت فيها أناسًا يتحسرون على حقيقة أنهم "وافقوا" على طلب، ومن ثم يندمون على هذا القرار بسبب ما يتعرضون له من توتر وغضب جراء ذلك؟ إنهم هم من فعلوا ذلك بأنفسهم، فقط لأنهم وجدوا صعوبة في قول: "لا".

في بعض الأحيان تكون الأنظار كلها موجهة إليك، ربما في حوار ما، ولا يمكنك "في حرارة لحظة" التفكير في الكلمات المناسبة التي تعبر بها عن رفضك؛ لذا تتسرع وتقبل. ولكن ذلك ليس بالسبب الكافي أو المقبول للموافقة على القيام بأمر أو بآخر.

في كثير من الحالات، يكون من المقبول تمامًا أن تطلب مهلة من الوقت إذا كنت بحاجة إلى التحقق من أمر ما قبل اتخاذ قرارك:

"أنا بحاجة لمعرفة ما إذا كان بإمكاني الالتزام بمنح تلك الوظيفة المدرسية إلى جيمس والتي وعدته بها هذا المساء. دعنا نتحدث عن ذلك غدًا".

"بالطبع أود مساعدتك، فهناك موظف غائب بالقسم اليوم. سأحتاج إلى معرفة متى يرغبون في الحصول على تلك الإحصاءات المتعلقة بالإعلانات".

دائمًا ما ينشأ نوع من الصراع عندما يطلب منك أحدهم المساعدة في مهمة أو عندما "يختارك" لتنفيذ مشروع؛ وذلك لأنك تحاول الحفاظ على "العلاقة" بينكما، سواء كانت شخصية أو عملية. إذا كنت تشعر بأنك تريد أن تساعد ولكن في وقت أكثر ملاءمة، فعليك إذن لفت انتباه هذا الشخص لذلك؛ لأن هذا يُظهرك بمظهر الصادق، حتى مع رفضك، ويحافظ على علاقتكما:

"إذا كنتِ تخططين للذهاب مجددًا إلى المسرح خلال هذا الشهر يا صوفي، فسأكون سعيدة بمجالسة أطفالك خلال ذلك الوقت".

"انظر ما إذا كان بإمكانك جعل مدير الموارد البشرية يغير موعد الاجتماع إلى ما بعد ظهر الجمعة، حينها سيسرني مساعدتك خلال الصباح".

صرتُ على نحو متزايد أصادف أناسًا عندما يُسْألون: "ما الذي لا يعجبكم بشأن أنفسكم؟"، تكون إجابتهم: "إنني أقول "نعم" في كثير من الأحيان"، أو: "في بعض الأحيان أقبل القيام بأمور، وأفكر بعدها: **لماذا فعلت ذلك؟**".

فيما يلي الأسباب التقليدية التي تخطر لك وتجعلك لا تستطيع الرفض:

- إن قلت لا فإنهم سيتألمون.
- إذا رفضت فسيغضبون مني.
- سيكرهونني.
- سوف يبدو الأمر كما لو أنني لا يمكنني القيام بهذا الأمر.

هناك أيضًا مراحل نموذجية تمر بها بسبب عدم قدرتك على رفض طلب:

١. أن تكون مهمة أو مشروعًا تطوعيًّا يُطلب منك المساعدة فيه، ولا تريد أن **تخيب ظن** زميل أو صديق.

٢. ثم توافق على القيام بذلك، ولكن بسبب التزامات أخرى لا تستطيع بذل **قصارى** جهدك فيه.

٣. ثم تشعر تدريجيًّا **بالاستياء** لقيامك بذلك.

٤. ثم تبدأ في لوم **الشخص** الذي **طلب** منك القيام بذلك.

وهذا كله لأنك لم تستطع قول كلمة "لا" بطريقة مناسبة لهذا الصديق أو الزميل.

يمكنك توضيح المشكلات التي ستواجهها إذا وافقت على ذلك الطلب:

"أنا آسف فعلًا، ولكن إذا فعلت ذلك، فهذا سوف يعني...".

"لن أتمكن من القيام بذلك؛ لأن أيام الثلاثاء مخصصة عندي للقيام بـ ...".

"يشرفني أنك سألتني، ولكن جدول أعمالي لن يسمح لي بذلك...".

في بعض الأحيان يكون السبب الأخلاقي أو "المبدأ" نفسه هو ما يجعلك ترفض:

"لا، أنا لا أشعر بالراحة ...".

"لا، أفضل ألا أشارك".

"لا، شكرًا للسؤال ولكنني قررت ألا أقوم بذلك".

في بعض الأحيان قد لا تود إبداء أسباب بكل بساطة:

"أنا آسف لأنني لا أستطيع تفسير قراري، ولكن جوابي هو لا".

"كانت ستسعدني مساعدتك، ولكن الوقت غير مناسب الآن".

"بعد دراسة متأنية، قررت عدم الاستثمار في هذا المشروع ... ولكنني أتمنى لك حظًّا سعيدًا". (سوف تسمع هذه العبارة تتردد كثيرًا على لسان المستثمرين في برنامج *Dragons' Den* على تليفزيون بي بي سي)

بعض الناس يرجئون الأمر باستخدام كلمتي "ربما" أو "قد". وهو الأمر الذي لا يعتبر سيئًا عندما تكون هناك إمكانية حقيقية للقيام بذلك الأمر في وقت ما. ولكن المشكلة هي أن تقوم بذلك لتؤخر شعورك بعدم الارتياح خلال ذلك الوقت وحسب، وبعدها سيكون لا يزال عليك في نهاية المطاف أن تقول: "لا". أما الشخص الآخر، فإنه يضع خططًا بناء على قرارك، في حين أنك ستقول: "لا"... في النهاية، كي تحافظ على العلاقة من الأفضل أن تجيب بشيء على غرار ما يلي:

"لا. شكرًا لأنه خطر لك سؤالي، ولكن هذا الأمر لا يناسبني".

"لا. كنت سآتي لو كان ذلك بمقدوري، ولكنني مشغولة كثيرًا مع أطفالي في الوقت الراهن".

بعض الناس لا يرتاحون لكلمة: "لا"؛ لذلك يرفضون بطريقة أخرى:

"أنا آسف، أود أن أساعدك حقًّا، ولكنه أمر مستحيل في هذا الوقت".

"شكرًا لطلبك، ولكنني لن أكون قادرًا على المساعدة".

في الحالات التي لا تكون فيها العلاقة بالغة الأهمية، أو حين لا تريد ببساطة الانخراط مع شخص لا تتفق معه أو في "قضية" لا تتوافق مع آرائك، فمن الأفضل أن تكون حازمًا ومحايدًا في ردِّك:

"لقد درست الأمر بعناية. لا أشعر بأنني أريد المشاركة. شكرًا لك على...".

"لا. إنه لطف كبير منك أن تفكر في طلب ذلك مني. ولكنْ لديَّ أسباب للرفض".

في كثير من الأحيان "اعتمادًا على العلاقة" لا يتعين عليك **تفسير** قرارك؛ فالتفسيرات قد تؤدي بكما إلى النقاش حول أسباب "رفضك"، وقد ينتهي بك الأمر في بعض الأحيان إلى الشعور بالاستياء لاضطرارك إلى تبرير أسباب رفضك.

الفصل التاسع والثلاثون



وازن بين الصدق والمجاملة

"الكلمات: إنها بريئة وعاجزة وحدها في القاموس، ولكنها تصبح أداة قوية لنشر الخير والشر، في يد من يعرف كيفية الجمع بين الاثنين!".

ناثانيل هوثورن

يُعرف بعض الناس بأنهم أشخاص صادقون ولا يجاملون أحدًا، ما يسبب ضعفًا في التواصل وتصدعًا في العلاقات. وهم يُعْرفون أحيانًا بتعليقاتهم "المباشرة" أو "الحادة".

عندما نذكر أمرًا سيئًا، في كثير من الأحيان يكون ذلك بسبب غياب الوعي أو اليقظة في تلك اللحظة، ففي محاولتهم لقول ما لديهم بناء على ما **يشعرون** به في تلك اللحظة؛ فإنهم قد يؤذون مشاعر الشخص الآخر بتعليقاتهم غير الحساسة.

وبالمثل، فإن "صدقك" قد يكون مؤذيًا ومؤلمًا، ما يؤدي إلى حدوث احتكاك، وتصير الرسالة المراد إرسالها غير ذات جدوى.

على الجانب الآخر، إذا كان حديثنا يقوم فقط على المجاملة، مع تجنب ذكر التعليقات الضرورية والتي لن تسر مستمعيها، فإننا سنكون كاذبين حينها. إننا لا نقول ما هو مهم كي نتجنب مشاعر الأذى أو الغضب أو الانزعاج التي قد يعانيها المتلقي، فنخفف وطأة الرسائل غير السارة أو نتجنب ذكرها تمامًا. فالكثير من "التجميل" يخفي السبب "الحقيقي"، ما يؤدي بدوره إلى أن يصبح التواصل غير فعال وغير واضح:

"هل فكر أي منكم في أن يخبرني بأن علينا إخبارهم بقرارنا قبل صباح يوم الاثنين؟".

أنت محق في انزعاجك، ولكنك تسعى بذلك إلى الحصول على تبرير **لاتهامك** بدلًا من إجابة عن سؤالك. فما تقوله يدعو المتلقي إلى الدفاع عن نفسه أو تقديم حجة، خاصة إذا كان هناك سبب وجيه.

جرب استخدام **جمل خبرية** بدلًا من الأسئلة. فإن ذلك يخفف من حدة الطلب؛ لذا في المثال أعلاه، تخلص من النبرة **الاتهامية**، ووجه تركيزك نحو **أفكارك** و**مشاعرك**:

"كان سيساعدني أن يذكرني أحدكم بأن علينا إخبارهم بقرارنا قبل صباح يوم الاثنين".

لقد صيغت العبارة بطريقة أكثر جاذبية، ولا تزال تسعى للحصول على معلومات، والتي قد تقدم سببًا وجيهًا أو لا تقدم. ولكن نبرة المحادثة ستأخذ هنا منعطفًا **مختلفًا**.

هناك بعض العبارات "الشائعة" التي تستخدم للتظاهر بالمجاملة، ولكنها عادة ما يكون لها تأثير معاكس على المستمع. في ما يلي بعض العبارات التي عليك تجنبها في محادثاتك:

- "مع كل الاحترام" - في معظم الحالات يسبق هذا القول محادثة ستتسم بالعدوانية السلبية، وستخلو بالتأكيد من أي احترام! إنك كثيرًا ما تسمعها في المقابلات السياسية. (وعادة تكون الرسالة الضمنية هي: "إلى أي مدى أنت جاهل حقًّا؟ حسنًا سأشرح ذلك مرة أخرى وسأجبرك على موافقتي ...".)
- "ما عليك أن تفهمه هو": ليس علينا أن نفهم أي شيء في الواقع. بدلًا من ذلك يمكنك أن تقول: "ما آمل أن تفهمه هو...". فهو تعبير مهذب.

- "أنت بحاجة إلى": كالعبارة السابقة، أنت تخبر الشخص بما عليه القيام به.

- "لا تفهمني خطأ"، أو "لا تأخذ الأمر على محمل شخصي": كلما سمعت إحدى هاتين العبارتين، فإنك غالبًا ما تفهم الأمر "خطأ"، أو تأخذه "على محمل شخصي"! أنت تعرف أنها مقدمة لنوع من النقد أو "التغذية الراجعة" والتي ستأخذها على محمل شخصي، وستكون مزعجة وكريهة! **هناك عدد قليل من الناس ممن يمكنهم تذكر الكلمات التي تلي هاتين العبارتين مباشرة**، حيث يضعهم المخ في حالة من الكر/الفر. إنهما بالتأكيد عبارتان عليك أن تحذر منهما إذا كنت مديرًا تمنح موظفيك تغذية راجعة. سواء كان ذلك في حياتك العملية أو الشخصية، تخلص منهما.

الحديث الفعال **يوازن** بين الصدق والمجاملة. فكلاهما يعمل جنبًا إلى جنب على جعل المحادثة أكثر فاعلية، مع تجنب أية مشاعر سيئة قد تنجم عنها. وبذلك ستكون قادرًا على أن تبقى صادقًا وأن تحافظ على لياقتك بينما تدلي برأيك. تذكر دائمًا أنه بما أننا بشر حساسون، فإن المشاعر تأتي أولًا، والمنطق ثانيًا.

الفصل الأربعون



"الصدق ليس بمشكلة"

أتعرف هذا الشعور اللاواعي بالانزعاج والذي ينتابك عندما تصادفك عبارة معينة ينطق بها أحدهم؟ ماذا عن هذه العبارات: **"كي أكون صادقًا"، أو "بصراحة"**، أو **"لأصدقك القول"**؟ ما تأثير هذه العبارات "الصادقة" عليك؟

إننا نسمع العبارات التي على شاكلة: "كي أكون صادقًا" في حواراتنا مع الأصدقاء، والعائلة، وزملاء العمل، بل نسمعها تتردد على لسان الشخصيات العامة على وسائل الإعلام. إنها متجذرة في مجتمعاتنا.

فكر في الوقت الذي تشارك خلاله في محادثة مع أحدهم، أو تستمع إلى أحد الخطابات، ثم تسمع هذه الكلمات: **"حسنًا، لأصدقكم القول..."**. ما الأثر الضمني لذلك؟ وماذا يعني ذلك؟".

هل يعني المتحدث ما يلي: "استمعوا بعناية. فأنا أغير من خططي. والآن فقط سأبدأ في قول الحقيقة!".

" كي أكون صادقًا، فإنني لو كنت مكانك كنت سأغير بنية السقف بأكملها، لا الأعمدة فقط".

" لأصدقك القول، أعتقد أن عليك اختيار ذلك الغرض".

"بصراحة، نحن أفضل شركة في المنطقة عندما يتعلق الأمر بجودة العمل".

في معظم الحالات نحن لم نشكك في "مدى صدق" هؤلاء الذين يبدأون تصريحاتهم على هذا النحو. ولكن ما يحدث للمستمع "على الرغم من ذلك" هو أن هناك شعورًا بالشك ينغرس بداخله حول مدى صدق هذا الشخص. ويظن أن كل ما قيل من قبل كان غير صحيح.

إنها كلمة "زائدة" في المصطلحات النفسية اللغوية. وهي لا لزوم لها على الإطلاق!

عندما تسمع شخصًا يكررها مرارًا (راقب حدوث ذلك في المرة القادمة)؛ فإن ذلك يضاعف من الشك في عقلك. ما التأثير الناجم عن محادثة على غرار ما يلي:

البنّاء:	"**لأصدقك القول**، أعتقد أن عليك اختيار ذلك الغرض".
العميل:	"ولكن أليس هو الغرض الأكثر تكلفة؟".
البنّاء:	"إنه كذلك، **بكل صدق**. ولكنك ستحصل على مقابل ما ستدفعه".
العميل:	"ألم يقل زميلك بالأمس إن الغرض الأغلى لن يخدم أغراضنا بالضرورة؟".
البنّاء:	"ربما قال ذلك. يمكنك اختيار الأقل تكلفة على ما أفترض. **كي أكون صادقًا تمامًا**، ليس هناك فارق كبير بين الاثنين".

(هذه ثلاث عبارات "صادقة" حتى الآن. وبالمناسبة، ألم يقترح البنّاء الغرض الأكثر تكلفة قبل قليل؟!)

في هذا المثال لم تكن هناك إحالة سابقة إلى نزاهة الشخص تجعله يعلن عن صدقه منذ بداية حديثه.

كما أظهرت الدراسات العلمية أنه عندما يعلن الشخص عن صدقه في بداية حديثه، يكون ذلك لأنه يدرك في كثير من الحالات أنه يخدع مستمعيه.

في حالات أخرى، تستخدم هذه الكلمات بمثابة **لازمة** في الحديث. وبما أن كيفية تحديدنا للمعنى تستند إلى الحدس والعقل الباطن، فإنه حتى إذا كنت تستخدم هذه الكلمات **ببراءة**، فقد يكون من الحكمة أن تتخلص منها؛ فهي تحث المستمع على **البحث** عن أدلة على الخداع.

هناك آفة متنامية أخرى. إنها الإجابة التلقائية: **"لا توجد مشكلة"**. ما المشكلة في هذه العبارة: "لا توجد مشكلة"؟ إنها تصلح في محادثاتنا **غير الرسمية**. لكن عند استخدامها في المواقف المهنية، عندما لا يسبب تقديم العمل أو الخدمة أي **انزعاج**، تنشأ المشكلة.

ففي أوقات كهذه، تبدو العبارة مفاجئة وغير دقيقة.

على سبيل المثال، أنت في مطعم ويصل الطبق الأول وهو الحساء أمامك أنت وزوجتك. ولكن أدوات المائدة المتراصة بأناقة أمامك لا تتضمن ملعقة. وفي النهاية ينتبه إليك النادل.

أنت تقول بتهذيب: "شكرًا" للنادل بينما يجلب ملعقتين إلى طاولتكما. ثم يرد: "لا توجد مشكلة". (فطلب ملعقة لتناول الحساء لا ينبغي أن يشكل "مشكلة" على أية حال!)

أو قد تكون هناك بائعتان تدردشان أمام الخزينة بينما تقف أنت منتظرًا كي تدفع ثمن الغرض الذي بحوزتك (بينما تغلي من الغضب في داخلك، وتقاوم رغبتك في التذمّر). وأخيرًا، ينعدم أملك، فتقول: "عفوًا. هل يمكنني دفع ثمن هذا القميص؟".

تقطع إحدى الفتاتين حديثها، مانحة إياك ابتسامة عريضة، بينما تقرب القميص من قارئ الباركود، وتقول: "لا توجد مشكلة".

حسنًا، ربما على متاجر البيع بالتجزئة أن تثقف موظفيها، وتخبرهم بأن رغبة العملاء في شراء الأغراض هي بالتأكيد ليست "مشكلة" (فهذا هو الطبيعي إذا كانت المؤسسة ترغب في الاستمرار!).

وماذا عن المكاتب والشركات؟ قد تكون مديرًا يوبخ (عن حق) أحد أفراد فريقك لقيامه بأمر على نحو غير صحيح باستمرار، ما يسبب تداعيات بالقسم. "لذا، يا جون، يرجى التحقق من كل فاتورة

ترسلها في المستقبل من فضلك". ويرد "جون": "لا توجد مشكلة".(هل يعد هذا الرد مطمئنًا ومناسبًا من شخص من الواضح أنه يجد في القيام بذلك مشكلة **بالفعل؟)**

أنت في اجتماع شديد الأهمية مع أحد الموردين، وتجد أنه غير سعيد البتة بشأن الطلبيات الأخيرة بسبب بعض المشكلات التي تكررت أكثر من مرة:

العميل: أنت:	"لقد استمرت علاقتنا بكم علاقة طيبة لسنوات عديدة. ولكن خلال العام الماضي "كما تعلمون" اشتملت الطلبيات التي ترسلونها - آخر أربعة في الواقع - على عدد من الأغراض المكسورة، وهو ما يعني أننا نخذل عملاءنا ولا نسلمهم البضاعة كاملة في الوقت المتفق عليه. هل يمكن أن نتأكد من أن ذلك لن يحدث مرة أخرى؟". "نعم. ليست هناك أية مشكلة".

(إذا لم تكن هناك مشكلة، لم تكن هذه المحادثة لتحدث من الأساس**!)**

لذا احذر من استخدام هذه العبارة في المواقف الأكثر **رسمية،** واستخدمها فقط في الحالات التي تعلم فيها جيدًا ما المتوقع منك.

كن على علم أنه عندما ترد: "لا مشكلة"، فإن التركيز يتحول إلى الكلمة ذات الدلالة **السلبية** (فكلمة "مشكلة" ليست بالكلمة الجذابة من الناحية النفسية)؛ فقد يبدو الأمر كما لو أن المهمة التي أُنجزت كانت مفروضة على صاحبها بطريقة أو بأخرى.

فكر في تجاربك الخاصة. ماذا تشعر عندما تسمع عبارة: "إنه لمن دواعي سروري"، والتي لها دلالة **إيجابية؟** وبالمثل هناك عبارة تعد مهذبة بما فيه الكفاية، وهي: "أنت موضع ترحيب".

الفصل الحادي والأربعون



"إممم" ... "إررر"... "أوه"... تجنب " الحشو الزائد" الكريه

يطلق اللغويون مصطلح "الحشو الزائد" على تلك **الأصوات والكلمات والعبارات** التي تبدو كوقفة مؤقتة في منتصف الحديث، ما يعطي المتحدث الوقت لاستجماع أفكاره، ويوضح للمستمع أنه لا يزال بحاجة إلى انتباهه.

إننا لا يمكننا صياغة أفكارنا في كلمات طوال الوقت؛ لذلك نكون بحاجة أحيانًا إلى التوقف والتفكير. ولكن إذا استخدمنا كثيرًا من الحشو الزائد فقد نعطي انطباعًا لمن أمامنا بأننا متوترون أو بحاجة إلى وقت للتفكير فيما تحدث عنه. أو أننا لسنا مستعدين.

دعنا نتأمل كلمات الحشو "الصوتية" التقليدية. ما يتم انتقاده كثيرًا هو الأصوات: "أوه"، و"إررر"، و"إممم". ويبدو أن النمط السائد هو أنه بالتعوّد يصير من الطبيعي أن يستخدم الناس الحشو الزائد دون أن يعلموا أنهم يستخدمونه، إلى أن ينبههم أحدهم لذلك.

إن استخدامه **باعتدال** لا ضرر منه. أما الاستخدام المتكرر والمفرط له فهو الذي يشتت انتباه المستمع.

يقول الباحثون بجامعة ستانفورد إنهم يجدون أن هذه التلعثمات "عند استخدامها باعتدال" قد تكون ذات فائدة للمستمعين: "إذا ما بدا في الأفق أننا سنتوقف عن الحديث قليلًا، فإننا نختار الصوت المناسب لإخبار المستمع بذلك. ومن خلال الإشارة إلى ذلك، يتجنب المتحدث حدوث فجوة من الصمت في الحوار، والتي قد تكون مربكة للمستمع خلاف ذلك".

وتبين أبحاثهم أن الأصوات "إممم" و"إررر" عادة ما تمهد لفترة طويلة من الصمت قبل معاودة الكلام، في حين أن "أوه" عادة ما تشير إلى وقفة قصيرة فقط.

ولكن لماذا نستخدم كلمات الحشو الصوتية هذه؟

- في كثير من الأحيان لا نريد من الطرف الآخر البدء في حديثه، بينما لم ننتهِ من حديثنا بعد.
- في بعض الحالات نشعر بأننا مدفوعون إلى البدء في التحدث سريعًا.

إذا لم تكن مستعدًّا (لتقديم خطاب أو عرض تقديمي، على سبيل المثال) وحينها تزداد كلمات الحشو الصوتية. إنك تصبح أكثر توترًا إن لم تكن قد أعددت نفسك لهذا الخطاب أو العرض، والتوتر عمومًا يجعل أغلب الناس يغيرون **وتيرة** حديثهم، **ما يجعلك تتكلم على نحو سريع لا يستطيع عقلك مواكبته.**

وبالحديث عن وتيرة الكلام، فإن إبطاءها قليلًا في الحديث اليومي سوف يحد من استخدامنا للأصوات: "إممم"، و"إررر"، و"أوه" ، حيث ستسهل على المخ مواكبتنا.

وبالإضافة إلى كلمات الحشو الصوتية، فهناك كلمات وعبارات أخرى زائدة نستخدمها دون أن تضيف شيئًا إلى حديثنا، مثل:

أنا أعني

نوعًا ما

أنت تعلم

نوعًا

حسنًا

مثل

أساسًا

حرفيًّا

أتفهم ما أقصده؟

هل تتبع ما أقوله؟

أفهمت وجهة نظري؟

وغيرها الكثير.

هذه الكلمات والعبارات يشار إليها أحيانًا باسم "علامات الخطاب"، حيث إنه عند إزالتها تظل بنية الجملة سليمة. إننا نميل إلى استخدامها في الأحاديث غير الرسمية، عندما يكون ضرر ذلك محدودًا. إنها شائعة في الأحاديث غير الرسمية.

أما في الأماكن الأكثر رسمية، والشركات، وأماكن العمل فإن استخدامك لمثل هذه الكلمات قد يجعلك تبدو كأنك غير متأكد من أفكارك. حاول تجنبها، لأنها تترك انطباعًا لدى من أمامك بأنك لم تعدّ نفسك بما يكفي، أو تجهل بعض الأمور عما تقوله، سواء كان ذلك صحيحًا أم لا. حاول أن تراقب استخدامك "للحشو الزائد" وتذكر أن الإلمام بموضوع حديثك والتحضير له "وتغيير وتيرة حديثك(واللغة المصاحبة)" يمكن أن يساعدوا على تقليل استخدام تلك الأصوات والكلمات غير المرغوب فيها.

الفصل الثاني والأربعون



ابتعد عن الرطانة

Speketh so pleyn at this time, we yow preye, that we may understonde‘ ’.what ye seye

جيفري تشوسر، من كتاب " *.The Cantebury Tales*

وإليكم ترجمة هذا الاقتباس:

نتوسل إليك أن تتحدث بوضوح هذه المرة، حتى نستطيع أن نفهم ما تقوله. إن الرطانة (وشبيهتها "اللغة الاصطلاحية") في حد ذاتها ليست جيدة أو سيئة؛ فهي في أبسط أشكالها لغة متخصصة، يستخدمها من يعملون في الوظيفة أو المهنة نفسها، وتستخدم كشكل من أشكال الاختزال. إنها منتشرة في أماكن العمل وكثير من المديرين يستخدمونها دون النظر في تأثير ذلك على موظفيها. لكن الرطانة غالبًا ما تؤدي إلى حرمانهم من المشاركة في المناقشات. كما أنها لم تعد قاصرة على المتخصصين فقط، أو في عالم المال والأعمال. وبصرف النظر عن المجال الذي تستخدم فيه، فإنها تقوّض الثقة.

يبدو أن هناك شعورًا بأن استخدام اللغة الإدارية الخاصة يجعلك مديرًا كفئًا. ولكن أحد مفاتيح تشجيع الموظفين على الانخراط، وتحفيزهم، وتحميسهم هو التواصل بطريقة يمكن للجميع فهمها بسهولة.

تكمن مشكلة الرطانة في "المُرسل" لا "المستقبِل". إلى أي مدى تعي أنك تستخدم هذه الكلمات في أثناء حديثك إلى الآخرين؟

إذا كانت الرطانة لا تُستخدم للمساعدة على التواصل بل لإثارة إعجاب "مستمعك"، ولكي تبدو شخصًا مثقفًا مهمًّا، فإن ذلك سيؤثر على تواصلكما. لقد انتشرت الآن "اللغة التجارية الاصطلاحية" في عالم الأعمال، والتي قد تغضب المستمعين أحيانًا وقد تبهرهم في أحيان أخرى. وغالبًا ما تستخدم كبديل للتفكير. دعنا نَصُغْ بعض الاختصارات من ثلاثة أحرف. بل دعنا "نخدع" المستمعين، ونبهرهم ببعض الرطانة الفارغة!

وفي مقالة نشرتها صحيفة **فايناتشيال تايمز** (في ١٣ ديسمبر ٢٠٠٧)، أشار الكاتب إلى أن استخدام الرطانة: "يمكن أن يحول مجموعة من المُدّعين في غرفة الاجتماعات إلى: "فريق عمل رابح"، ويضيف: "سألت ذات مرة عاملًا يعمل بجد في مدخل أحد المكاتب عما إذا كان يثبّت منحدرًا للكراسي المتحركة. فأجاب بجديّة: "لا. بل هو أداة لتيسير دخول ذوي الاحتياجات الخاصة".

يذكرنا البروفيسور روي بوميستر (من جامعة ولاية فلوريدا) بأن اللغات المتخصصة تُستخدم في جميع مناحي الحياة. ويدافع عن استخدام الرطانة قائلًا: **"للرطانة وظيفةٌ إيجابية. . . فالمصطلحات الاعتيادية اليومية لا تكون محددة بل تصبح مبهمة أحيانًا، حيث تحمل العديد من الدلالات المختلفة. أما الرطانة فتُستخدم لدقَّتها، حيث يتم تعريف المصطلحات الجديدة بعناية..."**.

هذا كله حسن. ولكننا نعتمد بالطبع على المتخصصين في القطاعات المختلفة لترجمة اللغة "الاختزالية" التقنية المستخدمة في المجال أو الكادر بصيغة نتمكن من فهمها. على سبيل المثال، فإننا من خلال الاستماع باستمرار لمصطلح "التيسير الكمي"، كوّن معظمنا فكرة عن معناها العام:

دان فورمان:	"إنني أشعر بالسوء حيال ما أنا على وشك قوله. أخشى أن كليكما سيتم تسريحه".
لو:	"تسريحنا؟ ماذا يعني ذلك؟".
دان فورمان:	"هذا يعني أنكما سَتُزْفَدان".

(In Good Company. 2004)

لقد صار معظمنا يفهم "اللغة التجارية الاصطلاحية"، بمصطلحاتها المنتشرة. وإليكم بعضها:

المضي قدمًا

الحفر للوصول إلى العمق

التفكير خارج الصندوق

أمر لا يحتاج إلى عبقرية

مدّ اليد

واجهة للتواصل مع العملاء

الثمار الدانية

الحفر للوصول إلى العمق

التواصل مع القاعدة

على المدى البعيد.

وهناك مصطلح آخر غالبًا ما يستخدم الآن في الأعمال التجارية وهو: "الانتقال". هل سمعت بما حدث مؤخرًا؟ قامت أنجيلا أهريندتس، التي انتقلت من منصب الرئيس التنفيذي لشركة بربري للانضمام إلى شركة آبل، باستخدام الكلمة لوصف ذلك، حيث عرفتها بأنها: **"الانتقال من الماضي**

والحاضر إلى المستقبل، على المستويين المهني والشخصي". وغالبًا ما تستخدم كلمة لإضفاء مزيد من الجاذبية على كلمة: "تغيير".

تذكر حملة "بلين إنجليش كامبين" أن العديد من الموظفين يستخدمون الكلمات طويلة المقاطع لإثارة إعجاب الآخرين والاحتيال عليهم، وهم غالبًا لا يعرفون ما تعنيه هذه الكلمات. وهم يقومون بإجراء محادثات داخل الاجتماعات وخارجها واستخدام هذه اللغة الإدارية المتخصصة لإبهار الآخرين. بالنسبة للبعض، تُستخدم الرطانة/ اللغة الاصطلاحية لإظهار علو الشأن. ولكن عدم القدرة على استخدام كلمات أخرى غير تلك الموجودة في "اللغة المتخصصة" المستخدمة في مجالهم أو كادرهم، هو أمر يحتاج إلى معالجته؛ فذلك لا يُعدّ علامة على التمتع بمعدل ذكاء أعلى.

ولعل هؤلاء الناس بحاجة إلى تذكر مقولة العالم "ألبرت آينشتاين":

"إذا لم تستطع شرح فكرتك لطفل عمره ٩ أعوام، فأنت نفسك لم تفهمها بعد".

أجرى معهد آي إل إم للقيادة والإدارة دراسة استقصائية كشفت أن "اللغة الإدارية المتخصصة" تستخدم في حوالي ثلثي المكاتب (٦٤٪). كما سلطت الدراسة الاستقصائية الضوء على أكثر ثلاث عبارات انتشارًا:

١. "التفكير خارج الصندوق" (٥٧٪)

٢. "المضي قدمًا" (٥٥٪)

٣. "التواصل مع القاعدة" (٣٩٪).

لذا يمكن استبدال مصطلحات مثل "مد اليد" أو "التواصل مع القاعدة" بالكلمتين السهلتين "الاتصال" أو "التواصل" دون أن يدل ذلك على انخفاض معدل **ذكاء** الفرد. ربما في الاجتماع الإداري المقبل يمكنك التوقف عن استخدام كلمة "توصيل" " إلا إذا كنت بالطبع تخطط لطلب البيتزا لتناول الغداء!

لا بأس من أن تستخدم الرطانة في التعامل بين الزملاء في المجال أو المهنة نفسها في حال كنت تريد التحدث معهم بهذه الطريقة. بل إنها بذلك قد تخدم الغرض الذي وضعت لأجله: نوع من **الاختزال اللفظي**. ولكن عندما تتحول إلى وسيلة لإخفاء أو تشويه المعلومات تنشأ المشكلات؛ أي من مجرد كلمات وعبارات "معروفة" سهلة الفهم لجمهور معين إلى وسيلة للتعتيم والتشويش.

إننا نعلم أن السياسيين قد يستخدمونها لخداع العامة وتجنب الاستقصاء حول الأسئلة المطروحة. تذكر في عام ٢٠٠٨ عندما أعيد تسمية الأزمة المالية لتصبح "أزمة الائتمان"؟ علام كان كل ذلك؟!

في الأعمال التجارية، يتعرض استخدام الرطانة للانتقاد ليس بسبب الكلمات نفسها، ولكن حقيقة أن المتحدثين بها يفشلون في معرفة ما إذا كانت مناسبة لمستمعيهم سواء كان ذلك فردًا واحدًا أم أكثر.

من المهم بالنسبة لك إذا كنت تستخدم الرطانة/ اللغة الاصطلاحية أن تلاحظ السلوك "الاستماعي" غير اللفظي لمستمعيك، لمعرفة ما إذا كان يبدو عليهم "عدم الفهم" بسبب التشوش الذي قد يسببه حديثك؛ فقليل من الناس سيتجرأون على تحدي المتحدث وطلب توضيح الكلمة أو العبارة الغريبة خشية الحرج.

لذلك يحسن بك (إذا كنت معتادًا القيام بذلك) أن تتمهل وتفكر جيدًا قبل استخدام تلك التعبيرات المستهلكة والمزعجة. توقف في حياتك المهنية عن استخدام مصطلحات مثل: الحفر للوصول إلى العمق، والثمار الدانية، والتوصيل!

فقد يكون ذلك هو: "بيان مهمتك".

الفصل الثالث والأربعون



"قاعدة الثلاثة" المذهلة

ما الذي يجعل من العدد ثلاثة وسيلة مؤثرة للغاية في نقل المعلومات؟

إن العدد ثلاثة هو أصغر عدد يمكن من خلاله تشكيل نمط. يقبل المخ "البيانات" القابلة للمعالجة عندما يتعرف على نمط معين. ونظرًا لأن الرقم ثلاثة هو رقم صغير، فإنه يؤطر الرسالة بهذه الطريقة حتى لا تُنسى.

نحن معتادون منذ مرحلة الطفولة أن نقول إن القصص لها بداية، ومنتصف، ونهاية؛ حتى تصير الحكاية أكثر جاذبية، وتُعرض بطريقة أكثر فاعلية. وبالمثل، فإن الجمهور أكثر عرضة لفهم واستيعاب المعلومات التي تأتي في مجموعات من ثلاثة، وخاصة في الخطب البليغة:

"... هذا البلد يبرع عندما يتساوى الجميع في الحصول على الفرص. وعندما يبذل الجميع جهودهم بالتساوي. وعندما يخضع الجميع أنفسهم للقواعد".

عندما يتعلق الأمر بالخطب، نجد أن بعضًا من أقوى الرجال في التاريخ قد استخدموا هذا النمط منذ فترة طويلة، مثل خطبة يوليوس قيصر التي بدأت كالتالي: "يا أصدقائي. يا معشر الرومان. يا أبناء وطني". وعلى سبيل المثال، فإن خطبة باراك أوباما الشهيرة التي اشتملت على عبارة: "نعم نحن نستطيع" تضمنت أكثر من اثنتي عشرة عبارة تتبع "قاعدة الثلاثة".

وكما قال بنجامين فرانكلين في عبارته الشهيرة:

"أخبرني وسأنسى.

علمني وسأتذكر.

أشركني وسأتعلم".

تبين الأبحاث التي أجريت على الذاكرة أننا لا يمكن أن نخزن سوى ثلاث أو أربع معلومات في ذاكرتنا على المدى القصير. وبالتالي فإن استخدام قاعدة الثلاثة يشجعنا على استدعائها. هل لاحظت من قبل أن المسرحيات تنقسم عادة إلى ثلاثة فصول؟ كما يرغب المعلنون في الترويج لأدواتهم بهذه الطريقة: "أخف وزنًا، وأكثر سرعة، وأرقّ سُمكًا"؛ تتم صياغة الشعارات وفقًا للقاعدة البسيطة نفسها: "افعل ذلك وحسب".

وفي دراسة حول "بريق الرقم ثلاثة"، والتي أجراها الباحثون بجامعة جورج تاون (واشنطن العاصمة) وجامعة كاليفورنيا (لوس أنجلوس)، اتضح أنه عند محاولة إقناع أحدهم، فإن تقديم ثلاث حجج إيجابية يكون العدد الأمثل. فإذا زاد على ثلاثة، يصير الشخص أكثر تشككًا. واستنتجوا بذلك أنه عند إدراج الفوائد المحتملة لمنتج أو إثبات نجاح فكرة، يكون تقديم "**ثلاث حجج هو الحل المذهل**".

وأظهرت أبحاثهم أيضًا أنه إذا كنت تحاول إقناع مدير "مشغول" أو "عميل مهم مشغول"، فقدِّم له ثلاثة أسباب. ولكن لماذا عليك فعل ذلك؟

حسنًا، لقد استنتجوا أن "هناك ثلاثة أسباب فعالة" تجعلنا نقوم بذلك... (ماذا؟ ثلاثة مرة أخرى ؟!):

١. يكون مضطرًّا إلى **اختيار** أكثر الأسباب الثلاثة أهمية في رأيه.

٢. تثير حجتك **انتباهه** فلا **ينساها**.

٣. تبدو أكثر **تنظيمًا، وثقة، وحزمًا** حينما تتحدث.

إليك مثالًا على ذلك:

"هناك ثلاثة أسباب تخولنا لقبول العرض المقدَّم من هذا المورِّد الجديد:

١. شروط الائتمان التي يقدمها أجدها جذابة.

٢. تبلغ نسبة مصداقيته ٩٩.٢٪ فيما يتعلق بتسليم البضائع في الوقت المحدد.

٣. عملت المديرة التنفيذية هيلين ويليتس لدى شركتنا من قبل، وهي على دراية كافية بنظام عملنا.

عندما تقول في عرض تقديمي: **"هناك ثلاثة أسباب تخولنا للقيام بهذا الشيء..."**، فإن الحضور لن ينسوها بسهولة. (ملحوظة: إذا كنت ستتحدث عن موضوعات متنوعة، فيمكنك تجميعها في ثلاث فئات).

وبما أننا نتحدث عن "قاعدة الثلاثة "، فإنني أود أن أطلعكم على طريقة اعتمدها زميل سابق في العمل، كان يطلق عليها "٣ +١". وقد أخبرني بأنه كان يستخدمها في العروض الخارجية والداخلية، وأيضًا في المنزل مع أطفاله.

تتلخص تلك الطريقة في الإدلاء بثلاثة تصريحات **إيجابية** متتالية، ويليها في نهاية المطاف واحد **سلبي** (والذي يحذّر من **الخسارة** التي قد تنجم إن لم نلتفت إلى الثلاثة الأولى).

وفيما يلي توضيحان لما سبق:

التصريح ١: "لقد أنتج قسمك يا توم أفضل معدلات الاستثمار في كل شمال أوروبا، وبنسبة زيادة ٢٨٪ عن العام الماضي".

التصريح ٢: "و بالتالي لم يعد القسم على قائمة الإغلاق في إطار خطة إعادة الهيكلة؛ وذلك بفضل المهارات التحفيزية التي تتمتع بها".

التصريح ٣: "لذا ارفع رأسك عاليًا وأنت تُكرَّم في غضون بضعة أشهر في الاجتماع الإقليمي في سان فرانسيسكو، وهو التكريم الذي تستحقه عن جدارة".

"ولكن عليك الانتباه لأرقام العام المقبل لأنه سيكون من المخجل أن يعود قسمنا إلى تلك القائمة في نهاية المطاف". (الخسارة المحتملة)

التصريح ١: "تبدو غرفتكِ مرتبة حقًّا هذه الأيام يا سارة. لقد صرتِ تبذلين مزيدًا من الجهد بعد أن تحدثت والدتكِ معكِ عن ذلك".

التصريح ٢: "لقد أصبحتِ تجدين أغراضك بطريقة أكثر سهولة الآن. ولم تعودي تفوتين القطار أو تتأخري على المدرسة مطلقًا خلال الأسبوعين الماضيين".

التصريح ٣: "عندما لم تعد والدتكِ توصلكِ إلى المدرسة بالسيارة، أصبح لديها بعض الوقت لتفصيل تلك الأثواب التي رغبتِ فيها، والتي وجدتِها على صفحات تلك المجلة".

"استمري في عملك الجيد في غرفتك؛ لأنه سيكون من المؤسف إذا حُرمت والدتكِ من ذلك الآن، لأنها مستمتعة تمامًا باستعادة مهاراتها القديمة في الحياكة". (الخسارة المحتملة)

في مكان ما في ثنايا عقولنا، يجعلنا اللاوعي ننجذب نحو الرسائل المكتوبة واللفظية التي تتبع قاعدة الثلاثة . ربما لأنها:

١. سهلة القراءة.

٢. سهلة القول.

٣. سهلة التذكر.

(أتفهم ما أعنيه؟!)

عندما نستخدم قاعدة الثلاثة في صياغة خطبنا أو في تنظيم حججنا، فإنها ستصير **مُقْنِعَة** للغاية.

الفصل الرابع والأربعون



"أنا شخص انبساطي . . . خذوني معكم!"

لقد أجريت العديد من الدراسات في علم الأعصاب على مخاخ الانطوائيين والانبساطيين، والتي أظهرت أنها حقًّا مختلفة. وهناك دراسة نُشرت في **المجلة الأمريكية للطب النفسي** في عام ١٩٩٩، والتي فحصت نتائج معدل جريان الدم في المخ لدى بعض الأشخاص الانطوائيين والانبساطيين. لقد استُخدم التصوير المقطعي بالإصدار البوزيتروني، بينما طُلب من الأشخاص موضوع التجربة أن يطلقوا العنان لأفكارهم، واكتشف الباحثون ما يلي:

- كان معدل جريان الدم لدى الانطوائيين أكثر في منطقتي الفص الجبهي والمهاد الأمامي. هاتان المنطقتان هما المسئولتان في المخ عن استدعاء الأحداث، ووضع الخطط، وحل المشكلات.
- كان معدل جريان الدم لدى الانبساطيين أكثر في الفص الصدغي والمهاد الخلفي. هاتان المنطقتان هما المسئولتان في المخ عن تفسير البيانات الحسية.

وأكدت البيانات "وفقًا لعلم الأعصاب" ما كان معروفًا دائمًا:

- يتركز اهتمام الانبساطيين على ما هو خارجي.

وأظهرت النتائج أنه "من حيث اللغة" يتحدث الانبساطيون على نحو مختلف:

- يتحدث الانبساطيون على نحو أكثر تجريدية.

كان الاختبار يتعلق بكيفية وصف المجموعتين لبعض الصور. حيث طلب الباحثون من المشاركين أن يصفوا ماذا كان يحدث في الصور، ووجدوا أن الانطوائيين أكثر **دقة** في أوصافهم.

لذلك، إذا كنت شخصية انبساطية، فإنك في أي موقف اجتماعي ستكون على الأرجح قادرًا على القيام ببعض الدردشة على الأقل دون الشعور بالعناء.

تُظهر الدراسات البحثية التي أجريت خلال نصف القرن الماضي، أن الأشخاص الانبساطيين يميلون عمومًا إلى الاستمتاع بالمشروعات الجماعية والتحدث عن أفكارهم. إنهم يميلون إلى التفكير بصوت عال من خلال التحدث والتفاعل مع الآخرين. وغالبًا ما يوصف الانبساطيون بصورة مجحفة على أنهم مفرطون في الكلام، أو في بعض الحالات، يسعون إلى جذب الانتباه. في واقع الحال فإن الانبساطيين يكتسبون مزيدًا من الطاقة عندما ينخرطون في أي نوع من التفاعل الاجتماعي؛ فهم بحاجة إلى التفاعلات الاجتماعية للحصول على الطاقة اللازمة.

ومن المرجح أن الانبساطيين يثبتون أنفسهم في المجموعات؛ ولذلك غالبًا ما يتولون المناصب القيادية أو الإدارية حيث يعملون مع أشخاص عديدين.

هناك انتقاد رئيسي يُوجّه إلى المفرطين في الانبساطية، وهو أنهم بحاجة إلى تعلم كيفية التحدث إلى الأشخاص الخجولين أو الانطوائيين. إذا كان معدل الحديث الطبيعي للأشخاص الانبساطيين في الحديث مباشرًا وسريعًا، فإنهم عند تفاعلهم مع الأشخاص الأكثر انطوائية "والذين قد يكون معدلهم في الحديث أبطأ بكثير مع اهتمامهم بالتفاصيل" فمن الأفضل أن **يبطئوا** معدل حديثهم حتى يصلوا إلى وتيرة مماثلة لهؤلاء الانطوائيين.

طابق أنماط الحديث منذ بداية الحديث، واحترم النمط المختلف، وافهم أن الشخص الانطوائي "فيما يتعلق بالمحتوى" يحب استيعاب التفاصيل **ببطء** في البداية. ويمكن أن يحدث ذلك إلى أن تبني

معه نوعًا من العلاقة. بعد ذلك يمكن أن يعود الشخص الانبساطي إلى نمطه الطبيعي؛ فالبداية هي المهمة.

وبالمثل، ينطبق ما سبق على عنصر "اللغة المصاحبة" الآخر وهو طبقة الصوت. إذا كنت تتعامل مع شخص يتحدث بصوت خفيض، فعليك أن تطابق نمط حديثه في البداية حتى يكون حديثكما على الطبقة نفسها.

تذكر أن الشخص الانطوائي لا يُظهر في الغالب كثيرًا من إشارات لغة الجسد وتعبيرات الوجه، حيث يبدو منطويًا ومحافظًا. خصص بعض الوقت لإعادة صياغة ما تسمعه منه؛ للتأكد من أنك فهمت وجهة نظره بشكل صحيح.

إذا كنت شخصًا انبساطيًّا فقد لا تكون لديك مشكلة في التحدث مع أشخاص ممن هم على شاكلتك نفسها. عند التعامل مع الآخرين عليك أن تتكيف مع أسلوبهم في كل من التحدث والاستماع، وذلك خلال التفاعل الذي يجري بينكم.

الفصل الخامس والأربعون



"أنا شخص انطوائي . . . أخرجوني من هنا!"

"لو كانت الحيوانات تتكلم، لأصبح الكلب خطيبًا فصيحًا، أما القطط فستحظى بنعمة نادرة حيث لن تنبس ببنت شفة".

مارك توين

الانطوائية هي سمة شخصية كثيرًا ما يساء فهمها. لا وجود للخطأ أو الصواب هنا؛ فلا يمكن بسهولة تصنيف الأشخاص إلى نمطين انطوائيين أو انبساطيين. يوصف الشخص "بالانطوائية" عمومًا عندما يكون أكثر تركيزًا على أفكاره ومشاعره الداخلية بدلًا من توجيه الاهتمام نحو المؤثرات **الخارجية** (وهي السمة المميزة لنظيره الانبساطي).

إنها ليست متلازمة جريتا جاربو التي تصيب المشاهير وتجعلهم أكثر ميلًا نحو العزلة؛ فهم لا يريدون أن يكونوا وحدهم دائمًا! إنهم أشخاص أكثر هدوءًا وتحفظًا، ولا يريدون أو يحتاجون إلى أن يكونوا في مركز الاهتمام.

عندما تقارن بين هذين النمطين من البشر، فإن الكلمة الرئيسية هي "الطاقة". يميل الانطوائيون إلى **استهلاك** طاقتهم مع الناس، في حين أن الانبساطيين يكتسبون الطاقة عندما يتعاملون مع الناس. إن الانطوائي غالبًا ما يضطر إلى "إعادة شحن" نفسه من خلال قضاء بعض الوقت وحده بعد جلسة جماعية أو حفل. وكما قال أحدهم ذات مرة: "تكمن متعتهم الكبرى في ترك الحفل".

ومع ذلك، فإنه يمكنهم أيضًا أن يكونوا خطباء ممتازين. إن التحدث مع ٢٠٠ شخص سيكون أقل إرهاقًا من التفاعل مع أفراد الجمهور بعد ذلك. يهوى الانطوائيون التفكير والتواصل، ولكن من الداخل إلى الخارج.

يمنحنا الاقتباس التالي نظرة ثاقبة على إحدى الشخصيات الانطوائية:

"عندما نتحدث عن الاقتصاد، فإنني أعتبر "ماك وليامز" رجلًا فصيحًا؛ فالإحصاءات التي يستشهد بها سهلة الفهم، وحججه التي يقدمها مقنعة. وبالنسبة إلى سماته الشخصية، فصوته هادئ رخيم وكلماته عذبة".

لا يسهُل على هذا الشخص التفاعل الاجتماعي؛ فهو يفضل إجراء المناقشات مع شخص واحد، أو في مجموعات صغيرة جدًّا.

إنه يميل إلى الإلمام بالتفاصيل، وعلى النحو نفسه، يفضل **التفكير** فيما سيقوله قبل النطق به. وفي هذا العالم الرقمي فإنه قد يفضل البريد الإلكتروني، على سبيل المثال، بدلًا من إجراء مكالمة هاتفية تتطلب منه استجابة فورية، دون أن **يسيطر** على وقت ومدة ومحتوى الحديث.

في عالم العمل، قد لا يمنحك الانطوائي كثيرًا من التغذية الراجعة اللفظية. إنها ليست مسألة سوء استماع. بل على العكس، إنه يميل إلى أن يكون مستمعًا جيدًا. ولأنه ملم بالتفاصيل، فإنه يكون بحاجة إلى بعض الوقت لمعالجة المعلومات، ومن ثم إعطاء رأيه كتابةً بطريقة منهجية.

في المحادثات، يكون التفاعل مع أناس **على الشاكلة نفسها** في العادة أمرًا أسهل بكثير بالنسبة للنمط الانطوائي. عند التعامل مع الآخرين، اعلم أنك قد تضطر إلى التدخل في أثناء الحوار مع الشخص الانبساطي لتلبية حاجتك في معرفة التفاصيل. واعلم أن وتيرة الحديث تختلف لدى كل منكما، وأن الانبساطيين يتحدثون على نحو أسرع لأنهم **يكتسبون** الطاقة في أثناء التفاعل. وهم لا يهتمون مثلك بالتفاصيل بالضرورة، فتلك هي طبيعتهم.

قد تكون عباراتهم أطول من عباراتك. وكما أنهم بحاجة إلى التكيف مع أسلوب حياتك في نهاية المطاف، بينما يعرفونك أكثر فأكثر، فإنك ستستفيد كذلك من فهم الاختلافات بينكما لبناء علاقة مثمرة.

الفصل السادس والأربعون



التغذية الراجعة ... "تقييم الأداء"

"والآن عليَّ حفظ أسماء بعض الأشخاص قبل أن أفصلهم".

روجر ستيرلنج، من مسلسل *Mad Men*

التغذية الراجعة. إنها كلمة صرنا نسمعها الآن طوال الوقت. ما كان ذات مرة "مصطلحًا جديدًا" صار الآن جزءًا لا يتجزأ من حياتنا. وقد ساهمت وسائل التواصل الاجتماعي بلا شك في شيوعه في الحياة اليومية.

إننا في أغلب الأوقات وفي مختلف البيئات نمنح التغذية الراجعة ونتلقاها كذلك. قد لا تكون رسمية، ولكن لا يزال ذلك يحدث خلال تفاعلاتنا اليومية مع أفراد العائلة والأصدقاء والمعارف.

أما في العمل فإنها تلعب دورًا أكثر رسمية. ولكن الفعل نفسه لا يتغير؛ فهناك شخص يمنح تغذية راجعة وآخر يتلقاها.

إذا كانت التغذية الراجعة سلبية، وسواء قُدّمت في المنزل أو في العمل، يصير لديك ميل طبيعي لمقاومة أو تأجيل تقديمها لأنك ستنتقد بها من أمامك عوضًا عن ذكر تعليق لطيف يرفع من

معنوياته.

وبالإضافة إلى ذلك فإننا نعلم أن الشخص الآخر سيدافع عن نفسه غالبًا. لا بد من تقديم التغذية الراجعة بطريقة بناءة؛ وإلا فستفشل في إيصال الرسالة المقصودة، وتُشعر الآخر بالسوء.

عند تقديم التغذية الراجعة بطريقة صحيحة، فإنك تقارن مساهمة الشخص أو سلوكه بنموذج مُتوقّع أو معيار معين. وعلى هذا النحو، لا يُؤخذ تعليقك على محمل **شخصي**. وعلى النقيض، عندما تنتقد الشخص نفسه فإن الأمر يصبح أكثر شخصية، وعادة ما يؤخذ على هذا النحو.

تركز التغذية الراجعة البناءة على سلوك الفرد، لا شخصيته، أو معتقداته؛ بل على تصرفاته.

لاحظ الفرق بين هذين النهجين:

"ليست هناك فرصة لأن تصبحي طاهية محترفة يا كارلا أو أن تربحي برنامجًا مثل **ماسترشيف** أبدًا. أقدر أنكِ تطهين من أجلي أنا وأبي، ولكن اللحم كان مثل المطاط، والخضراوات غارقة في تلك المرقة اللزجة. لقد بدا الطبق مُقرفًا".

"من الصعب تحسين مهاراتك في المطبخ يا كارلا إذا كنتِ لا تطهين بصورة يومية. يحسن بكِ التحقق من أن اللحم مطهي بما يكفي في المرة القادمة. وربما تضعين المرق في قارب بشكل منفصل. وبالتأكيد نقدّر أنكِ تطهين من أجلنا".

وبين هذين:

"لقد قيل خلال المؤتمر الأخير إنك أفسدت الأمور يا جون. يجب أن تكون أكثر حذرًا. أنا أعلم أننا كنا تحت ضغط كبير بسبب شكّنا في ... بعض الحضور واجهوا صعوبة في الحصول على شارات أسمائهم، وأشعرهم انتظارهم في الصف لمدة طويلة بضيق شديد".

"أحتاج إلى مناقشة ما حدث بالمؤتمر معك يا جون. الأمر صعب؛ أعلم أننا لم نكن متأكدين تمامًا من عدد الحضور القادم من المكاتب الخارجية. وأننا لم نتوقع هذا العدد. ربما إذا كنت قد أوضحت في تحليل الميزانية العمومية النفقات المتزايدة في حالة قدوم مزيد من الناس، لم يكن ليحدث مثل

هذا الأمر. كما أنني أرى أن عليك تخصيص مكان للشارات المكتوبة بخط اليد؛ فهي فكرة مفيدة. ما رأيك؟".

يمكنك أن ترى كيف أن العبارتين الأوليين هما المعنيتان حصرًا بتقديم تغذية راجعة سلبية. وهما لا تقدمان للشخص المُنتقَد شيئًا **لمساعدته** على التحسن، وبالتأكيد لا تقدمان شيئًا للتهوين عليه. وبالإضافة إلى ذلك، فإن طريقة صياغة العبارتين تجعله **دفاعيًّا**.

أما العبارتان الثانيتان فهما لا تقدمان أية انتقادات علنية وتركزان على السلوك المرغوب في **المستقبل**، لا على ما حدث بالفعل. عوضًا عن القول: "لم يعجبني هذا الأمر"، فهي تقول: "سيكون من الأفضل لو فعلت هذا الأمر، نظرًا أنه سيؤدي إلى... ". لقد صيغت عبارة التغذية الراجعة البناءة بحيث تركز على السلوك الذي من شأنه أن يعزز لدى الشخص مشاعر أفضل.

فيما يلي مثال آخر:

"أنا لا أريد منك يا نيكولاس وضع حاسوبك المحمول على طاولة الطعام في أثناء الأكل".

"إنني أفضل يا نيكولاس أن تترك حاسوبك المحمول على مكتبك عندما يحين موعد العشاء حتى يتسنى لأبيك التحدث معك عن صف الدراما الذي ستحضره الأسبوع المقبل".

كما أن نبرة الصوت التي تقدم بها العبارة لها أهمية بالغة؛ فبصرف النظر عن نوع التغذية الراجعة، فإن للغة المصاحبة أهمية خاصة. نحن مبرمجون فطريًّا على تسلم الرسالة قبل استيعاب محتواها.

إن الحديث عن التغذية الراجعة وتقييم أداء الآخرين يذكرني بوقت زرت فيه عميلًا في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث حللت على منزله ضيفًا في وقت مبكر من المساء.

كنا منخرطين في الحديث، ثم دخل ابنه موري (١٢ عامًا) والتقط الهاتف وأجرى بعض المكالمات. لم أستطع تحديد ما كان "موري" يقوله بالضبط بسبب همهماته المقتضبة وردوده القصيرة، ولكن بدا لي أنه يعرض خدماته في تشذيب الشجيرات.

بدا والده (عميلي) في حيرة ولم يفهم لماذا كان ابنه يتحدث بنبرة مختلفة، واستمر يهز رأسه بتعجب، ثم غادر الغرفة بابتسامة غامضة، ذاهبًا إلى المطبخ لإحضار الثلج لمشروباتنا. وانتهزت الفرصة كي أستمع إلى مكالمة موري الهاتفية التالية:

"أنا ساكن جديد في المنطقة يا سيدي. وأعمل في تشذيب الشجيرات. وأنا ماهر للغاية في ذلك، وتقييماتي عالية. وقد مررت بمنزلك قبل عدة أيام في طريقي إلى المدرسة، ولاحظت أنك تحتاج إلى بعض المساعدة. هل يمكنني تقديم هذه الخدمة لك؟".

ثم واصل حديثه بعدما استمع إلى من كان على الطرف الآخر:

"آه هل فعلت ... هل هذا صحيح ...؟ وهل أنت راض عنه. . . آه نعم، أستطيع أن أرى أنه يقوم بعمل عظيم. أستطيع أن أرى أنه دقيق جدًّا. لا داعي للقلق سيدي، لا بأس. أود أن أشكرك مرة أخرى على وقتك. وداعًا".

لقد أعجبت حقًّا بمبادرة موري وسلوكه في التحدث عبر الهاتف، ولكنني شعرت ببعض الأسف حياله في الوقت نفسه.

قلت له: "آمل ألا تشعرك تلك المكالمة الأخيرة بالإحباط يا موري. أنا متأكد من أنك ستحصل على عمل. لقد تعاملت مع هذه المكالمة على نحو ممتاز".

استدار موري ليواجهني مبتسمًا، وأجاب: "لا حاجة بي لذلك؛ فهو عميل لدي بالفعل. لقد كنت أتحقق وحسب، كي أطمئن على أدائي!".

الفصل السابع والأربعون



تذكر أن تمدح "الإيجابيات" في العمل

في كثير من الأحيان في عالم العمل " وفي الحياة " نركز على إخبار الآخرين بسيئاتهم لا حسناتهم. والشكوى الشائعة هي أن المديرين في كثير من الأحيان لا يعتقدون أن الإعراب عن تقديرهم في العمل أو تقديم تغذية راجعة إيجابية أمر صحيح.

هناك حكمة تقول، إن علينا إن أمكن منح التغذية الراجعة الإيجابية في العلن، والسلبية في السر. وبطبيعة الحال، ستكون هناك استثناءات مع أشخاص معينين. على سبيل المثال، سيقدر أحد الانطوائيين كثيرًا أن تقدم له تغذية راجعة إيجابية وحدكما بشكل خاص. وبالمثل، قد ترغب في الإشارة إلى بعض الجوانب السلبية لسلوك أحدهم أمام الآخرين لسبب ما، إذا ارتأيت ذلك مناسبًا.

ما الذي يُشعرنا بعدم الارتياح عند الإدلاء بتعليقات إيجابية عن الآخرين؟

إن التغذية الراجعة الإيجابية يُعدّ تقديمها أسهل وأيسر من مثيلتها السلبية. قد يكون الآباء على وعي كاف لتقديم تغذية راجعة إيجابية لأطفالهم. ولكن البالغين "وخاصة في حياتنا العملية" لا يقدمونها بسهولة، وتضيع الفرص الواحدة تلو الأخرى.

عند تقديم تغذية راجعة إيجابية فمن الأفضل أن:

- تحدد **ماذا** كان السلوك الإيجابي.
- تذكر **سبب** نجاحه.
- ثم **تشكرهم**.

وفيما يلي مثال على التغذية الراجعة الإيجابية في العمل:

"لقد أعجبت بالطريقة التي استرضيت بها العميلة بعد اكتشافها أن ماكينة صنع القهوة لا تعمل؛ فقد أعطيت تلك السيدة اهتمامك الكامل، وأعربت عن مدى تعاطفك مع وضعها".

لقد شعرت بأنك تهتم بأمرها حقًّا، نظرًا لأنك لم تقاطعها، ولأنك أردت أن تعرف بالضبط المشكلات التي تسبب بها ذلك خلال مناسبتها الاجتماعية الأخيرة. وأخيرًا قدمت لها نسخة مطورة دون أي تكلفة إضافية.

أشعر بأمرها أننا بذلك حافظنا على سمعتنا؛ فشكرًا لجهودك".

يحتاج الجميع إلى تعليقات إيجابية من وقت لآخر، حيث نرغب في معرفة كيف ينظر الآخرون إلى نقاط قوتنا، ثم يمنحون تقديرنا الذاتي دفعة مُشجّعة.

وعلى هذا النحو، فإن أهمية الاعتراف بجهودنا والتأكيد عليها على أساس مستمر أمر ينبغي للمديرين أن يعوه.

وخلص استطلاع أجرته مؤسسة جالوب لاستطلاع الرأي في عام ٢٠٠٩ إلى أنه على المديرين استخدام تغذية راجعة إيجابية أكثر من مثيلتها السلبية. وكان المديرون الذين يقدمون التغذية الراجعة الإيجابية طوال أسبوع العمل لديهم موظفون يتمتعون بدافعية أكبر.

وأظهر استطلاع مؤسسة جالوب ما يلي:

- من المرجح أن أولئك الذين يتلقون تغذية راجعة إيجابية يشعرون بأنهم أكثر التزامًا من أولئك الذين لا يحصلون على أية تغذية راجعة مطلقًا.
- من المرجح أن أولئك الذين يتلقون تغذية راجعة سلبية يشعرون بأنهم أكثر التزامًا من أولئك الذين **لا يحصلون على أية تغذية راجعة مطلقًا**.

عندما ترى أن أحدهم فعل أمرًا على النحو الصحيح، كن متأكدًا من أنك من خلال تقديم تغذية راجعة إيجابية ستجده يكرر هذا العمل. إننا اعتدنا البحث عن زلات الآخرين ومن ثم ننتقدهم عليها. لقد أصبحت عادة راسخة تقريبًا. ولكن علينا أن نهدف إلى إظهار تقديرنا للآخرين إذا كنا نرغب في أن يكرروا عملهم الجيد:

المدير (إلى أحد أعضاء الفريق): "لقد لاحظت أن جداول العملاء في الشهر الماضي كانت تقدم في أوقات أبكر في كل أسبوع. أحسنت وشكرًا".

إن الطرف المتلقي للتغذية الراجعة الإيجابية يحظى بدافع أكبر لمواصلة عمله الجيد وتكراره. لن يفيدك أن يبذل الآخرون جهودهم لتقديم عمل جيد ثم ما لا تعترف به أو تقدره، وتركز على أية عيوب طفيفة.

وفيما يلي محادثة بين ديانا (مُساعِدة شخصية) ومديرتها السيدة بيل (بعد عودتها من مؤتمر عُقد في عطلة نهاية الأسبوع):

ديانا:	أيتها السيدة بيل، هل ذهبت السيارة إلى منزلك أولًا لإقلال زوجكِ وبناتكِ، كما رتّبت؟".
السيدة بيل:	"نعم يا ديانا. ثم جاءت إلى هنا وأقلتني. كانت فكرة جيدة منكِ إرسال الشطائر إلى المنزل؛ لنتناولها في رحلتنا. فقد أبقى ذلك الفتاتين هادئتين؛ فهما دائمًا جائعتان. آه، وقد وصلني النموذج المطبوع للعرض التقديمي الذي أرسلتِه".
ديانا:	
السيدة بيل:	"حسنًا، شعرتُ بأن ذلك قد يساعدك في تقديمك لذلك العرض".

ديانا:	"أجل. أنا لا أعرف كيف كنت أصرِّف أموري قبل مجيئكِ. آه، وهناك أمر أخير يا ديانا".
السيدة بيل:	"نعم".
ديانا:	"في المرة القادمة، لا تضعي المايونيز".
السيدة ديانا:	"إررر... حسنًا". (لقد أُخذت على حين غرة؛ لأنها كانت تتوقع عبارة ثناء وشكر. ولكنها استعادت رباطة جأشها، ونهضت من على مكتبها للمغادرة)
السيدة بيل:	"بالمناسبة أيتها السيدة بيل، هل قرأتِ الاقتباس الشهير للفيلسوف الفرنسي دي لا برويير؟".
	"لا".

فمدت يدها وفتحت درج مكتبها، وأخرجت ورقة، وسلمتها إلى مديرتها، ثم التقطت معطفها، وابتسمت وقالت: "أراكِ في صباح الغد". نظرت رئيستها إلى الورقة، التي تحتوي على هذا الاقتباس. وبعد نصف ساعة هاتفت السيدة بيل ديانا على جوالها:

السيدة بيل:	"مرحبًا يا ديانا. أردت فقط أن أقول: شكرًا لكِ".
ديانا:	"لا شكر على واجب. أراكِ غدًا".

تنهدت رئيستها، وعضت على شفتها، ثم التقطت الورقة، وقررت تثبيتها على الجدار فوق مكتبها مباشرة. كان الاقتباس يقول:

"ليس هناك من إسراف في العالم يستحق الثناء مثل الإسراف في الامتنان".

جان دي لا برويير (١٦٤٥- ١٦٩٦)

الفصل الثامن والأربعون



"شطيرة الثناء"

(لا تُعدّها كثيرًا!)

"المشكلة لدى معظمنا هي أننا نفضل أن نترك المديح يُفسدنا على أن نترك الانتقادات تُنقذنا".

نورمان فينسينت بيل

من الطبيعي أن نشعر بمزيد من الراحة عند تلقي تغذية راجعة إيجابية، بينما ثاني أفضل شيء يمكننا التعامل معه هو: "التغذية الراجعة البناءة" (انظر الفصل ٤٦). لقد أصبح ذلك مصطلحًا أكثر استساغة وحل محل المصطلح الشائع: "النقد البنَّاء"، الذي يبدو أنه صار يُستخدم أقل فأقل **(إنه تأثير الكلمات!).**

نحن جميعًا نريد التغذية الراجعة، حتى لو كانت انتقادًا؛ فذلك يساعدنا على تحسين أدائنا إذا قُدِّمت بالطريقة الصحيحة.

تقول آيليت فيشباخ من جامعة شيكاغو: **"إننا لا نعي في الغالب أن الناس يرغبون في معرفة الطريقة التي يُمكنهم التحسن من خلال اتباعها، لكنهم يستحقون معرفتها؛ فذلك حقّهم"**. إنها تعتقد أن المشكلة تكمن لدى مقدمي التغذية الراجعة، وتضيف: **"إن التغذية الراجعة السلبية غالبًا ما تكون مبهمة وغير دقيقة"**.

والمشكلة هي أنه في كثير من الحالات غالبًا ما يتم تقديمها على أنها "شطيرة الثناء" المُخيفة في بيئة العمل (المعروفة أحيانًا باسم "شطيرة التغذية الراجعة"). وفي كلتا الحالتين، فإنها لا تعتبر فاتحة للشهية بحال!

إذا لم تكن تعلم كيف يحدث ذلك الأمر، فدعني أوضحه لك. يضع المدير التغذية الراجعة البناءة في **المنتصف**، بين طبقتين من التغذية الراجعة الإيجابية أو الثناء (اعتبرهما قطعتي "الخبز").

لذا، فإن المحادثة المكونة من ثلاثة أجزاء تكون كالتالي:

١. تعليقات إيجابية.

٢. التغذية الراجعة "بناءة" (سلبية).

٣. تعليقات إيجابية.

وهذا يعني **البدء والانتهاء** بتعليقات إيجابية، ووضع الانتقادات "في منتصف" الحديث.

والمشكلة في هذا النهج هي أنه رغم التركيز بشكل متزايد على فكرة نشر الثقة في بيئة العمل، فإن الكثيرين يقدرون العبارات الأكثر مباشرة ودقة بشأن الأوجه التي تحتاج إلى بذل مزيد من الجهد للنهوض بها.

إن أفضل المديرين هم أمهرهم في القيادة؛ فهم يظهرون الاحترام لموظفيهم، وهذا بدوره يُلهم الموظفين لبذل مزيد من الجهد في عملهم. كما يُلهمهم السعي وراء تلقّي تغذية راجعة بناءة من المدير، عندما تُقدَّم بطريقة صادقة متعاطفة.

قد تتسبب الكيفية التي تُصنع بها "شطيرة الثناء" في إرباك بعض الموظفين الأصغر سنًّا أو عديمي الخبرة في نهاية المطاف. فضلًا عن ذلك، فإنه عند الانتقال من "الشريحة" الأولى التي تحتوي على التغذية الراجعة الإيجابية إلى المنتصف حيث تتواجد التغذية الراجعة البناءة، فإن ذلك يحدث في كثير من الأحيان باستخدام كلمة "ولكن" بتأثيرها "السلبي" (انظر الفصل ٢٠).

في كثير من الحالات، إذا كان الثناء مبالغًا فيه فإنه قد يؤثر على الرسالة المقصودة من تقديم التغذية الراجعة البناءة، بحيث لا يستمع الشخص إلا للثناء، بينما يذهب الباقي جُفاء:

ثناء (١): "لقد استقبل الجميع اليوم المفتوح الذي نظمته يا كين استقبالًا حسنًا. كان الوفد القادم من أدنبرة ممتنًّا لكونك قد فكرت في طلب سيارة أجرة لإقلالهم إلى المحطة، وعبَّر الآخرون عن امتنانهم لتنوع المشروبات والمُقبّلات التي قُدّمت في المساء".

نقد (٢): "قبل أن أنسى، هناك شكوى قُدّمت من "مانشستر" و"بريستول" وهي أنك لم تخبرهما بطريقة سير الأحداث بالقدر الكافي. إنهما يشعران كأنهما لم يحضرا المناسبات الثلاث الأخيرة".

ثناء (٣): "لقد خصصت وقتًا كافيًا وبذلت كثيرًا من الجهد في هذه المناسبة؛ لذا أود أن أشكرك على كل ما بذلته من جهد".

إن الجمع بين الأخبار الجيدة والسيئة في بوتقة واحدة قد يسبب نوعًا من الإرباك، وغالبًا لا تصل الرسالة المقصودة. كما أن التغذية الراجعة البناءة (أو النقد) قد تلتها تعليقات إيجابية. ولذلك فإن الأجزاء الإيجابية من الرسالة **"المهمة للمتلقي"** قد "ذهبت أدراج الرياح" بمعنى أو بآخر؛ فالعنصر الإيجابي مهم لأنه يقوم بتحفيز الموظف في مثل هذه الاجتماعات. والنتيجة هي أن المدير غالبًا ما يشعر كأن من ينتقده قد "جلده بسوط تقييمه"، حيث يعتبر الثناء مجرد مقدمة تسبق الانتقاد.

إذا كنت ستقدّم أخبارًا سيئة، أو تغذية راجعة سلبية، تحدث عنها مباشرة. كن صادقًا ومستقيمًا حتى يتمكن مستمعك من فهم رسالتك الحقيقية.

يكون استخدام "شطيرة الثناء" مناسبًا حينما يكون عليك منح تعليقات أو تغذية راجعة سلبية لشخص لا تعرفه أو لا تعرفه بما يكفي. وحين تصبح أكثر ألفة مع الشخص وتنشئ علاقة معه، يمكنك ساعتها التحدث مباشرة دون الحاجة إلى استخدام "الثناء".

عندما أُجريت بعض الأبحاث على المديرين والرؤساء لاكتشاف السبب في شعورهم بالحاجة إلى استخدام هذه الطريقة، لم يندهش أحد للنتيجة؛ وهي أنهم يشعرون بأنه من الأسهل على الناس تقبُّل التعليقات السلبية إذا كانت مصحوبة بالثناء. إنه افتراض واسع النطاق. وهم يعتقدون أنه تقييم "متوازن".

على مقدمي التغذية الراجعة الاعتراف بأنهم يستخدمون "شطيرة الثناء" مرارًا وتكرارًا لشعورهم بعدم الارتياح عند تقديم تعليقات سلبية إن لم يستطيعوا "تزيين" حديثهم ببعض الثناء قبل التعليقات السلبية وبعدها. إلا أنه كلما طالت الجلسة، تسبب ذلك في مزيد من الانزعاج لكلا الطرفين.

وتبين الأبحاث التي أُجريت على متلقي هذا النوع من التغذية الراجعة "من رؤسائهم" أن معظمهم يرغبون في سماع التعليقات السلبية لا غير، بشرط أن تُقدم لهم بطريقة مناسبة.

يقول البعض إن ذلك ينشئ مسافة بينهم وبين مديريهم لأنهم يشتبهون في صحة التغذية الراجعة الإيجابية الواردة في البداية والنهاية، ويرون أن مديريهم يبدون كأنهم يراءونهم؛ لذلك قد يكون لهذا الأمر تأثير "مرتد"، فيضعف من الرسالة **ومن** العلاقة في الوقت نفسه.

إن الاحتفاظ بالتعليقات الإيجابية وقولها "لتخفيف" أثر التغذية الراجعة السلبية كتقديمها خلال التقرير السنوي على سبيل المثال - لا يفعل شيئًا لتحفيز الموظفين لبقية العام. فمن الأفضل تقديم التغذية الراجعة الإيجابية أو السلبية في أقرب وقت ممكن.

ولكن لا يزال هناك أمل؛ فقد أعلن رئيس مجلس إدارة شركة أكسنتشر في عام ٢٠١٥، في مقابلة أجريت في صحيفة واشنطن بوست، أنهم توقفوا عن تقديم التقييم السنوي لموظفيهم في جميع أنحاء العالم: **"إن(قيامي) بإطلاعكم على ما أفكر فيه مرة واحدة من كل عام يُعدّ أمرًا بلا معنى؛ فالجميع**

يرغبون في معرفة... هل يبلون بلاء حسنًا؟ لا أحد ينتظر التقرير السنوي كي يحصل على هذه التغذية الراجعة".

إنه "تغيير" كبير قامت به هيئة استشارية بشركة جنت أرباحًا هائلة من خلال مساعدة عملائها على أداء هذه الوظيفة تحديدًا!

إذا كان عملك يحتاج منك إلى تقييم الموظفين بطريقة رسمية بعد فترات طويلة، فربما حان الوقت لإيجاد بديل. نحن في مجتمع صارت التغذية الراجعة الفورية ضرورة في الوقت الحاضر.

ربما ينبغي على المؤسسات توظيف المديرين القادرين على تقديم التغذية الراجعة لأعضاء فريقهم طوال الوقت، وليس بصورة سنوية وحسب.

لقد أعرب الموظفون مرارًا وتكرارًا عن رغبتهم في تلقي تغذية راجعة وتعليقات إيجابية على أساس منتظم، وليس بالضرورة في "اجتماع" ولكن في أثناء سير العمل؛ فهي طريقة أكثر تحفيزًا وتقدم لهم التشجيع على مدار العام.

الفصل التاسع والأربعون



"اخطُ برفق؛ فأنت تخطو على أحلامي ...".

"لقد وضعت أحلامي تحت قدميك، فاخطُ برفق؛ فأنت تخطو على أحلامي".

ويليام بتلر ييتس ، من قصيدة *The Cloths of Heaven*

إننا جميعًا نتزود بالأحلام خلال مجرى الحياة. ويعد حديثنا الذاتي هو المسئول الأول عن المدى الذي نصل إليه في تحقيق أهدافنا. وفي بعض الأحيان قد نعوق نجاحنا المحتمل بعباراتنا السلبية، حيث تقوض ثقتنا بتحقيق أحلامنا وطموحاتنا.

لذلك فإننا نسعى في أحاديثنا للحصول على دعم الآخرين؛ فالطريقة التي يستجيبون لنا بها تلعب دورًا مهمًّا في تقديرنا لذواتنا. فإذا كانوا يشجعوننا، فإنهم بذلك يعطوننا دافعًا للمضي قدمًا.

ومع ذلك، كثيرًا ما يخطئ البعض في فهم **السبب** الذي يجعل الشخص يتحدث عن مخاوفه أو تطلعاته؛ فهم يعتقدون أن هذا الشخص يسعى للوصول إلى "حل"؛ وغالبًا ما يعطونه أسبابًا أو نصائح (منطقية في العادة) حول ما يرونه سببًا في عدم نجاح مسعاه أو في اعتبارهم أن ما يفعله مجرد مضيعة للوقت، وهم بذلك يعتقدون أنهم يساعدونه.

من خلال تقديمهم حلولًا لمشاكلنا، يفرض الآخرون طريقة تفكيرهم علينا وعلى مخاوفنا. ومع ذلك نادرًا ما يكون غرضك من ذلك هو مطالبتهم بتقديم آرائهم أو عدم السعي إلى نيل نصائحهم، ولكن بالأحرى التحدّث مع نفسك بصوت عال.

في بعض الأحيان يتحدث الشخص رغبة في التعبير عن أفكاره وتقبل الآخرين لما يشعر به بشأن تطلعاته. ولكنه في معظم الأحيان لا يحصل إلا على "نصيحة" تبرز **عيوب** أفكاره وما يمكن أن تؤدي إليه ما لم يتوخَّ الحذر. إنها أسباب **منطقية** حقًّا، بيد أن المشاعر هي التي تدفع أحلامنا للأمام.

ويعد ذلك جزءًا من مشكلة الاستماع: حيث نحرص تمام الحرص على اختصار الطريق، فلا نستمع إلى ما "بين السطور"، ونفضل تقديم **"الحل"** مباشرة.

إذا كنت تقدم مشورة أو "حلًّا"، فحاول معرفة ما إذا كان المتحدث يبحث عن رأي موضوعي، أم مجرد **دعم معنوي** لفكرته أو طموحه.

يُعدّ كارل روجرز هو الأب المؤسس للعلاج النفسي "المتمحور حول الإنسان" في الأربعينيات والخمسينات. وهو من صاغ مصطلح "الاستماع الانعكاسي". حيث كان يعتقد أن الإجابات عن أسئلة المريض تكمن داخل المريض وليس المعالج.

وكان دور المعالج هو خلق بيئة يمكن للمرضى فيها اكتشاف الإجابات بأنفسهم. وقد فعل ذلك من خلال استماعه للمريض باهتمام دون مقاطعة أو إصدار أحكام أو تقديم نصائح، واستعداده للتعاطف مع المريض من خلال فهم وتقدير وجهة نظره بحيث يستطيع التعبير عن مشاعره الحقيقية دون الخوف من إصدار غيره حكمًا عليه.

وقد رأى أن إعادة صياغة كلمات المريض بطريقة مختلفة تؤدي إلى حدوث أمرين. الأول هو اعتبار المتحدث ذلك مؤشرًا على انتباه المستمع لما يقال، وفهمه لأفكاره ومشاعره وتعاطفه معها. والثاني هو سماع المتحدث أفكاره الخاصة تصاغ بكلمات مختلفة. وقد روى أن العديد من مرضاه أخبروه بأن معتقداتهم وأهدافهم تصير أكثر واقعية بالنسبة إليهم عندما كانت تقدم إليهم على لسان شخص آخر. لقد أرادوا سماع أنفسهم يحلون مشكلاتهم بصوت عال.

هناك الكثير مما يمكن تعلمه من أسلوب روجرز في الاستماع. في بعض الأحيان يكون ما يحتاج إليه المتحدث هو الدعم والتأييد (بدلًا من المشورة).

من الطبيعي أنه إذا سمعنا شخصًا يقول عبارة أو يطرح سؤالًا بصوت متردد، ما يعبر عن تشككه أو خوفه من السعي وراء "حلمه"، فإننا نجد أنفسنا راغبين في تزويده برأي أو نصيحة.

فإذا قالت إحداهن:

"أنا قررت ترك وظيفتي، وسأسعى وراء حلم حياتي وهو أن أصبح فنانة؛ فقد أحببت دروس الفن في المدرسة. ولكني أشعر بالذنب إزاء ترك وظيفتي وما قد يخبئه لي المستقبل".

في هذه الحالة تجد نفسك تشعر بحاجة ملحة إلى تقديم نصيحة تستند إلى حجج **عقلانية** واقتصادية، ولا يكون في نيتك سوى كل خير. ولكن الشخص الآخر في العادة لا يريد سماع عبارات على هذا الغرار:

"سيكون عليكِ التدرب لفترات طويلة. كما أن ذلك سيجعلكِ تؤجلين خططكِ لشراء شقة خاصة بك خلال وقت قصير. كما أن وظيفتكِ التي تودين تركها تدر عليكِ دخلًا جيدًا".

في المثال أعلاه تكون الاستجابة الأكثر تعاطفًا والتي تتبع أسلوب كارل روجرز" على غرار ما يلي:

أنت: "يبدو أن شغفك في الحياة سيقودكِ من الآن".

هي: "نعم، أريد فقط أن أتأكد من أن الأمور ستنجح في المستقبل".

أنت: "لا أحد منا يعرف كيف يمكن أن تسير الأمور؛ لذا فإننا في كثير من الأحيان نتبع حدسنا".

هي: "نعم، أشعر كما تشعرين".

أنت: "من الواضح أنكِ عملتِ بجد حتى تتمكني من عَوْل نفسكِ خلال فترات التدرب، وتأجيل خطط شراء شقتكِ الخاصة إلى وقت لاحق".

هي: "نعم، أستطيع أن أسكن مع صديقة حتى أكون مستعدة لشراء شقتي الخاصة".

أنت: "يبدو أنكِ في وضع مثالي لاتخاذ قرار مثل هذا الآن".

إننا نتسرع في كثير من الأحيان في تقديم "حل" "لمشكلة" الشخص، أو تقديم مشورة أو نصيحة في الوقت الذي يبحث فيه هو في الواقع عن شخص يستمع له، ويردد أفكاره بطريقة أخرى، لا أن "يحطِّم" له أحلامه.

أتذكر أنني قبل بضع سنوات كنت أقدم ورشة عمل تحفيزية. وبين الحضور كانت هناك سيدتان حريصتان على السعي وراء "أحلامهما" ولكنهما كانتا قلقتين بشأن الوقت الذي سيستغرقه فعل ذلك، ومن احتمالية الفشل، كما كانتا تخشيان المجازفة وتشعران بأنهما لا تستطيعان فعل ذلك. لكنهما في الوقت نفسه لم ترغبا في النظر إلى الوراء بعد مرور سنوات، **والندم** على افتقارهما للشجاعة الكافية لفعله.

لقد ذكرت أن الأغاني يمكن أن تكون ملهمة حقًّا، وأن بعض كتاب الأغاني قادرون على كتابة كلمات تُنافس دواوين الشعر. أشعر بأن الوقت قد حان لتوضيح بعض كلمات أغاني مطربتي المفضلة كارين كاربنتر؛ فبصوتها الرخيم والمؤثر كانت كثيرًا ما تغني عن "الأحلام". كانت تغني وتقول: **"... قد تقول في المستقبل إن اللوم يقع على أخطاء الماضي..."** (عندما توقفتُ عن مطاردة أحلامك).

لقد كان أثر هذه الأغنية عظيمًا على النساء؛ فقد سحرتهن الكلمات وتمسكن بما فيها من دلالات حيث كن يلُمن في **"المستقبل"** **"الأخطاء"** التي ارتكبنها في **"الماضي"**. وكن مقتنعات بأنه ينبغي ألا يضيعن من عمرهن لحظة أخرى. إنه شعر مَحْض. إنه سحر الكلمات!

في بعض الأحيان لا يريد الشخص سوى مرآة لأفكاره. **وباستماعك** له فأنت تساعده على سبر غور نفسه بنفسه. إنه يريد من المستمع أن يؤمن بحلمه.

الفصل الخمسون



"ثق بي؛ فأنا طبيب".

"هناك غرامة ندفعها مقابل كل ما نتمتع به في الحياة؛ فإما أن تسوء صحتنا، أو نخسر أنفسنا، أو نصاب بالبدانة".

ألبرت آينشتاين

هناك الكثير مما يمكننا تعلمه من تجاربنا مع الأطباء والمعالجين والعاملين في مجال الرعاية الصحية. الطب له لغته الخاصة، ولكن هناك مشكلات أخرى خاصة بالتواصل، إلى جانب مشكلة اللغة. ما سأذكره في الأسطر القليلة القادمة سيكون بمثابة تذكير يوضح أن هناك أمورًا يفتقر **بعض** الأطباء إلى القدرة على القيام بها، حيث تنقصهم بعض المهارات الشخصية. وذلك يوضح إلى أي مدى علينا أن نسعى جاهدين للتعامل مع الآخرين الذين نشاركهم حياتنا الشخصية والعملية.

كم عدد المرات التي تُكرر فيها استخدام كلمات ومصطلحات غريبة قد تسبب الارتباك؟

وإلى أي مدى يمكنك حدس لغة جسد "المستمع" التي تدل على ارتباكه بالفعل، خلال تفاعلاتك مع الآخرين؟

في تقرير قدمته الكلية الملكية للأطباء في عام ٢٠١٤ طلب من الأطباء القيام بما يلي خلال تفاعلاتهم مع المرضى:

- التحدث بمزيد من البطء.
- استخدام اللغة الإنجليزية المتعارف عليها.
- التخفيف من الرطانة.

وأظهرت الدراسة الاستقصائية السنوية التي أجرتها هيئة الخدمات الصحية الوطنية بانجلترا على أكثر من ٦٤٥٠٠ مريض في المستشفيات أن ٢٤٪ شعروا بأن الأطباء **يتحدثون عنهم** أحيانًا كأنهم غير موجودين. وعلاوة على ذلك، رأى ٢٠ ٪ أن هناك مشكلة في الثقة، حيث إنهم لا يشعرون بأنهم يثقون بأطبائهم. كما أوضحت نسبة منهم زادت على الثلث أنه لا يمكنهم دائما **فهم** ما يُقال لهم.

إن الأطباء معروفون بأنهم يفتقرون إلى موهبة الاستماع. ويرتبط الكثير من ذلك بالتواصل بالعين؛ فوجوده يقوي من ثقة المريض بالطبيب وتصديقه لما يقوله، كما يعزز العلاقة القوية بينهما. إنه يساعد إما على تأكيد ما يخبره به أو على نقضه.

عندما يخبر الطبيب مريضه بشيء، أو عندما يخبره المريض بشيء، فإنه نادرًا ما ينظر إلى المريض؛ فملف المريض الورقي أو الإلكتروني يكون مستحوذًا على انتباهه. إنه قد ينهمك تمامًا في تدوين ما يقوله المريض بدلًا من منحه الاهتمام المستحق. الأمر من منظور المريض مختلف، فهو يرى أن الطبيب لا يستمع له.

أشارت إحدى الدراسات التي نشرت في **المجلة البريطانية للممارسة العامة** (٢٠١٠) إلى أن نبرة صوت الطبيب، والافتقار إلى وجود تواصل بالعين هما أمران يفسرهما المريض باعتبارهما دلالة على عدم اهتمام الطبيب به. كما أنهم لا يصدقون التعليقات الشفهية المُطمئِنَة إذا كانت مصحوبة بتعبيرات وجه أو نبرات صوت **تناقضها**.

وقد أدى الاستخدام المتزايد للحواسيب إلى أن الأطباء لم يعودوا ينظرون تقريبًا إلى المرضى، فلا **يخبرونهم** إلا بالقليل، ولا يطرحون سوى قليل من **الأسئلة**. والنتيجة هي أنه مع محدودية فرصة المريض للتعبير عن مخاوفه والتصريح بمزيد من المعلومات بشأن مرضه، قد يفوت الأطباء أو ينسون بعض المعلومات التي تقال لهم.

وتشير الدراسات إلى أنه على المريض أن يتكلم: "إذا لم تكن راضيًا، فهناك طرق مهذبة للتعبير عن ذلك. لا بد أن يشعر المريض بأنه بإمكانه أن يقول: "لا أفهم اللغة التي تستخدمها. هل يمكن أن تفسر لي ما تقوله بلغة تناسب الشخص العادي؟". يمكنك أن تخبر طبيبك إذا كان ما يفعله يوحي بالتعجّل أو يُشعرك بالقلق. لا تقلق بشأن إزعاج الطبيب؛ إذا لم يعبر المرضى عما بهم لن يدركوا أن هناك مشكلة".

يتحدث الأطباء إلى المرضى معظم الوقت بطريقة روتينية، حيث يستخدمون المصطلحات والمختصرات الطبية التي لا يفهمها مستمعوهم، والتي قد تتسبب في حدوث سوء فهم. وما يزيد الوضع سوءًا هو أن معظم المرضى الذين يستمعون إلى تلك "الرطانة" يتظاهرون بأنهم يفهمون ما يخبرهم الأطباء به.

ولا يفاجئنا أن أوضحت الدراسات أن المرضى قد يتخذون قرارات تسيء لصحتهم إذا لم يفهموا المصطلحات الطبية التي يسمعونها من الأطباء، وأن يحدث بسبب ذلك نوع من الخلط والارتباك. غالبًا لا يعي الأطباء أنهم يستخدمون الرطانة (بحكم العادة) وكثيرًا ما لا يرون تعبيرات وجوه المرضى التي تدل على ارتباكهم، أو رغبتهم في مزيد من الإيضاح، بسبب تركيزهم على النظر إلى الشاشة أو الأوراق في أيديهم.

في الولايات المتحدة الأمريكية، قامت اللجنة المشتركة "وهي المجموعة التي تعتمد المستشفيات" بإصدار توجيهات تطلب فيها من الأطباء تخفيف استخدامهم للغة المتخصصة، و: **"التواصل بطريقة تلبي احتياجات المريض للتواصل شفهيًّا وكتابيًّا".**

إن استخدام "اللغة الطبية المتخصصة" يسبب مشكلات في كل من الولايات المتحدة وأوروبا؛ فعلى سبيل المثال، يذكر بعض الأطباء كيف يحدث سوء فهم عند استخدامهم كلمة *diet* على سبيل المثال. يعني الأطباء بهذه الكلمة "الغذاء" الذي يتناوله المريض، ولكن المرضى يفسرون هذه الكلمة على أنها "اتباع نظام غذائي". وهناك كلمة exercise، التي يستخدمها الأطباء في محاولة منهم لتشجيع مرضاهم على "المشي"، بينما يعتقد بعض المرضى أنها تعني "الذهاب الى صالة الألعاب الرياضية".

طالما أن المرضى لا يطرحون أسئلة أو يشيرون إلى عدم فهمهم لما يقوله الأطباء أو العاملون في مجال الرعاية الصحية، ستنشأ المشكلات؛ فبشعورهم بالخوف أو القلق، أو بعدم رغبتهم في الظهور بمظهر الأغبياء، يضع المرضى صحتهم في خطر عندما لا يفهمون ما يخبرهم به الأطباء.

في كثير من الأحيان يقول المرضى إنه حتى إذا تشجعوا بما يكفي واستفسروا من أطبائهم عما يقال، فإن الأجوبة تكون محملة **بالمزيد** من الرطانة والمصطلحات المتخصصة**!**

ونحن نعلم أن الاستخدام المتزايد للغة المتخصصة هو أمر موجود في معظم المهن (انظر الفصل ٤٢). ولكن الفارق هو أنه عندما يستخدم في مهنة الطب، يمكن أن يكون مهددًا للحياة.

وينبغي أن يكون تواصل الطبيب مع المريض مختلفًا عن تواصله مع زملائه الأطباء. في حين أنهم يعتبرون ذلك نوعًا من **الاختصار**، إلا أنه يحير المريض في كثير من الأحيان.

أخبرتني إحدى السيدات بأنها بعد جراحة أجراها لها أحد الأطباء قبل عدة سنوات شعرت بالكثير من الضيق لأن الطبيب ردًّا على سؤالها عما إذا كانت "أزعجته" بالحديث المستمر عن أعراضها، أجاب قائلًا بالإنجليزية: إن الأمر كان idiopathic، والذي يعني (مجهول السبب).

ولكن بما أنها لم تصادف هذا المصطلح من قبل، فقد ظنت أن طبيبها يقول لها بالإنجليزية أنها كانت idiot أي (حمقاء)!

وبعدها بكثير عندما ناقشت ذلك مع زوجها، أكد لها بناء على البحث الذي أجراه أنه مصطلح طبي يستخدمه الأطباء عندما لا يعرفون سبب أعراض المريض أو حالته.

ويشير تقرير الكلية الملكية للممارسين العامين المذكور آنفًا، إلى كلمتي "مزمنة" و "إيجابية" كمثال على المصطلحات التي قد يستخدمها الأطباء مع المرضى غير عالمين أن المعنى غالبًا ما يكون غير واضح:

بالنسبة إلى الأطباء - تعني كلمة مرض "مزمن" مرضًا مستمرًّا أو طويل المدى.

بالنسبة إلى المرضى - تعني كلمة مرض "مزمن" مرضًا شديدًا متفاقمًا (بكل ما يحمله هذا المعنى من ارتباك وقلق).

بالنسبة إلى الأطباء: تشير الفحوصات "الإيجابية" إلى وجود أخبار سيئة.

بالنسبة إلى المرضى: يفترضون خطأ أن الفحوصات "الإيجابية" تشير إلى وجود أنباء طيبة.

وكما علق أحد الأطباء خلال مناقشته لحلول تلك المشكلة، فإنه على إخصائيي الرعاية الصحية أن يصبحوا "ثنائيي اللغة". وبعبارة أخرى، يجب أن يتعلموا تحدث "اللغة الطبية المتخصصة"، **وكذلك** لغة واضحة مفهومة للجميع.

إن مقدرة الطبيب على الشرح، والاستماع إلى مريضه، والتعاطف معه لها تأثير عميق على صحة المريض. إن المقال المنشور على صفحات جريدة **ذا نيويورك تايمز** (٢٠١٥) تحت عنوان: Doctor, Shut Up and Listen، قد يلخص هذه المشكلة.

فقد استشهد المقال بتقارير اللجنة المشتركة التي كشفت أن "الفشل في التواصل" (في مقابل الافتقار إلى المهارات التقنية) كان مسئولًا عن أكثر من ٧٠ ٪ من النتائج الصحية السلبية في المستشفيات. وكان من النتائج المزعجة الأخرى أن الأطباء كانوا ينتظرون في المتوسط ١٨ ثانية قبل **مقاطعة** المرضى بينما يتحدثون عن تفاصيل مخاوفهم وأعراضهم! وكانت اللقاءات القصيرة والمتعجلة من الأمور الشائعة.

وكشفت دراسة أخرى أنه في أكثر من ٦٠ ٪ من الحالات **يُسيء** المريض **فهم** تعليمات الطبيب بعد مغادرته غرفة الكشف.

هناك حكاية طريفة حول هذه النقطة. ذهب رجل لرؤية طبيبه بعدما ازداد وزنه كثيرًا بسبب حضوره العديد من حفلات الشركة التي يعمل بها:

"قال الطبيب: يمكنني تلخيص نصيحتي في عبارة واحدة، ثم كتبها على ورقة، وأعطاها لمريضه. (دون تواصل بالعين).

قرأ المريض الورقة مرددًا ما جاء بها: لا تتناول طعامًا سمينًا.

ثم نهض الطبيب ليصطحب مريضه خارجًا.

ولكن المريض استفسر قائلًا: هل تقصد أن عليَّ ألا أتناول الجبن أو الزبد أو الشيوكولاتة؟

نظر الطبيب إلى الورقة التي أعطاه إياها للتو، وهز رأسه قائلًا: "أوه، لقد فاتني وضع أداة النداء قبل الكلمة الأخيرة".

الفصل الحادي والخمسون



"ثق بي... آآآ... فأنا سياسي".

"لقد صيغت لغة السياسة بحيث تُظهر الأكاذيب على أنها حقائق، وتجعلك تشعر كأنك قادر على الإمساك بالهواء بيديك".

جورج أورويل، من مقال (Politics and the English Language (1946

هل كان جورج أورويل مُحقًّا؟ بعبارة أخرى، هل طريقة السياسيين تعطينا فكرة عن كيفية **عدم** التواصل؟

إن ما نمتلكه من معتقدات حول كل من التقنيات وأنماط الحديث واستخدام الكلمات يمكن أن يساعدنا على معرفة ما علينا تجنبه عند التحدث في حياتنا الخاصة، إذا أردنا أن نحظى بالمزيد من العلاقات وأن نصبح أهلًا للثقة في نظر الآخرين.

إننا دائمًا ما نرى أساليب السياسيين المُضللة في تزييف الحقائق فيما تُعلنه الحكومات في كل يوم. يمكننا دراسة الطريقة التي يعمل بها بعض السياسيين لاكتشاف طريقتنا الخاصة في التواصل.

إن فن الخطابة هو فن قديم تعود أصوله لقرون مضت. وكثيرًا ما كان يُعتبر وسيلة سامية "للإقناع". ولكننا في الوقت الحاضر غالبًا ما نميل إلى ربطه بالسياسيين والإعلاميين. في الواقع، غالبًا ما ستسمع هذه العبارة تتردد: "خطب وعبارات جوفاء".

غالبًا ما يرتبط السياسيون بالإعلاميين. إننا ندرك أن ما يربط بين كليهما هو التلاعب النفسي الذي يمارسه كل منهما باستخدام الشعارات الطنانة الجوفاء، وهم يستخدمونها لتوصيل رسالة معينة أو التستر على أحد الأمور، ويمكن أن يستخدموا أية وسيلة لتحقيق ذلك كالإنكار أو أية وسيلة أخرى لتضليل الجمهور وصرف انتباههم إلى أمر آخر.

عندما يتحدث الناس عن السياسيين الآن، دائمًا ما يذكرون "التلاعب اللفظي"؛ أي اللغة التي تُخفي عمدًا معنى الكلمة أو تشوهه أو تعكسه. قد يكون ذلك على شكل **كناية،** والتي تجمِّل من الحقيقة قليلًا دون إنكار وجودها. وكما ذكر الكاتب كوينتين كريسب: **"مثل عميل سري يتولى مهمة حساسة... تعبّر الكناية عن حقيقة كريهة تتعطر بعطر الدبلوماسية".**

كما أننا نربط "الكلمات المراوغة" بالسياسيين. وكان ثيودور روزفلت هو من وضع هذا المصطلح تحت دائرة الضوء عندما قال في إحدى خطبه: **"أحد عيوبنا كدولة هو الميل إلى استخدامنا لما يعرف بالكلمات المراوغة بالضبط مثل حيوان ابن عرس. عندما يمتص ابن عرس البيضة يمتصها كلها دون أن يكسر قشرتها تاركًا إياها خاوية. إذا كنت تستخدم الكلمات المراوغة باستمرار، فإننا سنُجرِّد الحقيقة من مضمونها".**

إنك ستسمع منهم عبارات على هذه الشاكلة دائمًا: "بكل وضوح هذا صحيح". "أنا واثق بشكل معقول بأن..."؛ "تقريبًا كل من أتحدث إليهم أمام منازلهم يخبرونني بأن ..." و "اسمحوا لي أن أكون واضحًا حول هذا الأمر".

اعتبر جورج أورويل أن لغة السياسيين لغة غامضة أو لا معنى لها بالضرورة، ذلك لأنها تهدف إلى **إخفاء** الحقيقة بدلًا من التعبير عنها. هل تجد نفسك تتواصل بهذه الطريقة؟ يقول المعلقون

السياسيون إن السلطات دائمًا ما تريد أن تعطي انطباعًا بأنها على دراية بالأمور ومسيطرة على الوضع، ولكن هذا غير صحيح في الحقيقة.

إذا راقبنا السياسيين في المقابلات التي تُجرى معهم، فسنجدهم غالبًا ما يختارون كلماتهم بعناية، ويجيبون عن أسئلة المحاور بهذه الطريقة: **"أنا مسرور بأنك طرحت هذا السؤال"**. وهناك ردّ شائع آخر:**" هذا سؤالٌ جيد"**.

(وكما قال أحدهم ذات مرة: "عندما يقول لك شخص: هذا سؤال جيد، كن على يقين بأن هذا السؤال سيكون أفضل بمراحل من الجواب الذي ستسمعه من هذا الشخص").

سمعت ذات مرة سياسيًّا يقول لمحاور: **"سأقوم بإعادة طرح سؤالك قبل الإجابة عنه"**. (من يطرح الأسئلة هنا ؟!)

وبطبيعة الحال، فإن معظم المحاورين والمراقبين السياسيين يُستخدمون لتجنيب السياسيين إعطاء إجابة عن الأسئلة المطروحة. هذا شيء يمكننا تعلمه من خلال تعاملاتنا مع الآخرين. نحن نعلم كم هو أمر محبط أن نستمع إلى سياسي يُطرح عليه سؤال محرج قد يُظهره هو أو حزبه بمظهر سيئ. إنه قد يجيب عن السؤال **بسؤال،** أو يحيل التركيز إلى شيء آخر يتعلق بالنقطة المطروحة، بحيث يحول الموضوع إلى "منعطف" إيجابي.

وغالبًا ما تُصاغ تلك الكلمات والعبارات الالتفافية بطريقة تتلاعب بمشاعرنا: كحبّ الوطن، أو الرغبة في السلام، أو الحرية. إنها تهدف إلى تحويل الفكرة الرئيسية والتدقيق في تفصيلاتها إلى أمر ثانوي.

ونحن نعلم أن السياسيين بشكل عام لا يحبون الاعتراف بأنهم على خطأ، وبالتالي فمن النادر أن نسمعهم يعتذرون على زلّاتهم. بعضهم يتقنون ببراعة فن الاعتذار "الزائف" (انظر الفصل ٣٢). في هذه المناسبة النادرة التي يبدو أنهم يعتذرون فيها، فإنهم يربكون مستمعيهم بما يقولونه في الواقع.

إليكم مثالًا جيدًا: في عام ٢٠١٥ انتُقد نائب زعيم حزب العمل لظهوره على صفحات صحيفة **ذا صن** في إعلان تجاري، ثم اضطر إلى تقديم اعتذار. وفي مقابلة إذاعية صرحت هارييت هارمان، نائب زعيم حزب العمل لمذيع راديو إل بى سى أن زعيم الحزب كان "مُحقًا" في اعتذاره عن هذا الإعلان، ولكن كان "مُحقًّا" أيضًا في تقديمه لهذا الإعلان في المقام الأول.

(عم كان كل هذا؟! أهو نوع من التعتيم، أم تلاعب بالألفاظ، أم ماذا؟)

ومع ذلك، في بعض الأحيان سوف نصادف سياسيين يمتلكون "الجاذبية" التي تجعل الجماهير تغفر لهم بعض زلاتهم، أو تؤجل الحديث عنها لبعض الوقت. فمثلًا تم شطب ما كان يُكتب عن رونالد ريجان في البداية باعتباره شخصًا بسيطًا لا يستطيع معالجة المشكلات الخطيرة بكفاءة - كان الناس مولعين بالقول: "إنه يمتلك خيولًا أكثر مما يمتلك كتبًا". وعلى الرغم من أن أحد أعضاء الكونجرس ذكر قائلًا: **"يمكنك التجول خلال أعمق أفكاره دون الخروج بشيء يُذكر"**، إلا أن قولًا كهذا لم يضر بسمعته. وكانت قصة نجاحه في الحزب الجمهوري عظيمة ومؤثرة. والآن يرغب جميع الرؤساء في أن يكونوا في مثل بساطته. أتسأل عن سلاحه السري؟ إنه كان يتحدث ببساطة وصراحة ووضوح.

لقد فاقت الشهرة التي نالتها رئيسة الوزراء السابقة مارجريت تاتشر على الساحة العالمية شهرة أي رئيس وزراء بريطاني، باستثناء السير ونستون تشرشل. لقد حققت معظم نجاحاتها من خلال انتهاجها نهجًا مستقيمًا في الحديث، سواء الرسمي أو غير الرسمي.

في السيرة الذاتية The Iron Lady (2015)، يصف المؤلف تشارلز مور الاجتماع التاريخي الذي عُقد في عام ١٩٨٤ بين السيدة تاتشر وميخائيل جورباتشوف في منزلها الريفي للتباحث حول ما عُرف شعبيًّا بمبادرة "حرب النجوم".

"لم ينتج عن المباحثات أي شيء تقريبًا سوى الخلاف. وتصاعدت حدة الحديث لتتجاوز كل تعبيرات وزارة الخارجية المعتادة خلال الاجتماعات العنيفة والعدوانية، كاستخدام كلمة (صريح) أو (واضح)". ومع ذلك اعتُبرت المباحثات ناجحة حيث اختتم جورباتشوف الحديث قائلًا إن حوارهما

يجب أن يستمر حيث كان يتفق معها حول "قيمة الحوار". ثم غادر مُسرعًا وذلك نظرًا لتأخره حوالي ساعتين على مراسم استقباله في السفارة السوفيتية.

استمر نهج السيدة تاتشر المستقيم في الحديث بنجاح "بحسب السيرة الذاتية - فقد قالت مثلًا بعد قضائها فترة وجيزة مع مسئوليها: **"غدًا موعد المباحثات مع الصين، وأنا لم أصفف شعري بعد!"**، ثم ركضت إلى الطابق العلوي واختفت.

نحن اليوم اعتدنا تلك العبارات السياسية الجوفاء:

"إنه أمر يفيد اقتصاد الوطن".

"ميزانية للكادحين ومدمني الكحوليات والسائقين".

"سياسة مفيدة للوظائف".

"نحن جميعًا في القارب نفسه".

لاحظ أندرو مار "في مقابلة أجراها مع أحد السياسيين في برنامجه السياسي على تليفزيون بي بي سي (نوفمبر ٢٠١٥)" أن ضيفه ذَكَر تعبير "العائلات الكادحة" ست مرات خلال المقابلة، والتي أنهاها أندرو مار بهذا الطلب مُظهرًا استياءه: **"إنني أناشدك أنت وجميع السياسيين المحافظين. هل يمكن إذا تكرّمتم التوقف عن ذكر "العائلات الكادحة" طوال الوقت؟"**.

وبالإضافة إلى عبارات السياسيين الجوفاء، فإن علينا أيضًا أن نتحمل من وقت لآخر: " سوء استخدامهم للألفاظ"، كمقولات الرئيس الأمريكي على سبيل المثال: **"سوف نستغرق وقتًا طويلًا لاستعادة الفوضى والنظام"**، أو **"الفرنسيون ليست لديهم كلمة تقابل كلمة** *entrepreneur*. (الكلمة فرنسية الأصل)!

وهناك عدد من التقنيات التي غالبًا ما يستخدمها السياسيون المهرة للتلاعب بالرأي العام. هل استخدمت من قبل إحدى التقنيات التالية؟

- يُعدّ الإنكار إحدى التقنيات الشائعة (إنكار أي شيء أولًا، ثم تقديم تفسير).

- الإلهاء " ثُم نشر هذا الإلهاء عبر وسائل الإعلام (خبر جيد أو سيئ) وذلك لتحويل الانتباه بعيدًا عن القضية الرئيسية.
- اقتباس إحصائيات من خارج السياق؛ وذلك لتضليل الجمهور (فالأرقام تعد خيارًا سهلًا لتغيير مجرى الحوار) .
- التظاهر بالغضب (باستخدام تعبيرات على غرار: "كيف تجرؤ؟").
- الهجوم الشخصي على الخصم بدلًا من الرد على سؤاله أو تفنيد حجته.
- الاستشهاد بمعلومات تدعم حجته من "آراء الخبراء"، والتي قد تكون مضللة.
- توليد الخوف بين الناخبين، ومن ثم يطرح الإعلاميون حلولًا عليهم.
- هناك تقنية تُدعى "الخيار الزائف"، والتي يفضلها السياسيون. في العادة يتم طرح خيارين " إما / أو - بحيث لا يكون هناك حل وسط.
- تبني نهج "الرجل العادي"، وذلك بمحاكاة طريقة وأسلوب جمهور معين. في بعض الأحيان يكون ذلك عبر تقليد إحدى لهجات الجمهور واستخدام تعبيرات مماثلة لتعبيراته. ولكن يمكن أن يأتي ذلك بنتائج عكسية ويتسبب في معاداة الجمهور له (انظر المثال أدناه).

كان المستشار جورج أوزبورن يزور أحد مراكز التوزيع للمتاجر الكبرى في عام ٢٠١٣. وبدا أنه تخلى عن (لهجته المزيفة) في ذلك اليوم، وهو يلقي خطابه على عمال المستودعات. وسرعان ما انتشر الخبر في الصحافة انتشار النار في الهشيم، حيث ذكرت الصحف: تحولت كلمة British(البريطانيون) إلى *Briddish*، وكلمة want to (أريد) إلى *wanna*، وكلمة want it (أريد هذا) إلى *wannit*، وكلمة we have had as (لقد كان لدينا) إلى *we’ve ’ad a*. وأضاف "أوزبورن" بلكنة غريبة: *We’re buildin’ a benefits system that means ya always bedda off in work*. (إننا نبني نظامًا للفوائد سيحسّن من أحوال عملكم بشكل دائم).

إننا صرنا نتعرض للمزيد والمزيد من رسائل السياسيين بصورة يومية. وعليك أن تعي جيدًا المثيرات التي تؤثر عليك وتقوض من ثقتك، وأن تتخلص منها، ثم تتحدث مع الآخرين بصدق ووضوح.

لقد صرنا نفقد ثقتنا بالسياسيين أكثر فأكثر، بل إننا لم نعد نثق الآن أيضًا بنتائج الانتخابات. فبإمكاننا إعادة ترتيب الكلمات بهذه الطريقة:

ELECTION RESULTS

نتائج الانتخابات.

(!) LIES - LET’S RECOUNT

كَذِب - دعنا نُعِدْ إحصاء الأصوات (!)

يمكن للمعجم السياسي أن يساعدنا على إدراك كيف تُقوَّض الثقة عند تجنب الصراحة.

احذر من "النمط" اللغوي الذي تستخدمه عند التحدث مع الآخرين. **اسمح لي بأن أكون واضحًا حول هذا الأمر.**

الفصل الثاني والخمسون



"أريد أن أقص عليك قصة ...".

"بعد أن نحظى بالتغذية والمأوى والرفقة، فإن القصص هي أكثر ما نحتاج إليه في العالم".

فيليب بولمان

نحن جميعًا عبارة عن ماكينات لقصّ القصص. من الناحية العصبية، تميل بنية المخ لدينا للانجذاب إلى السرد. وتبين الأبحاث إلى أي مدى يمكن للقصة الاستحواذ على عواطفنا وإفراز الناقلات العصبية التي تعزز التفاهم وتشجعنا على التصرف في المواقف المختلفة.

هل سبق لك أن كنت في تجمع أو محاضرة أو اجتماع، وكنت تشعر بكثير من الملل، ثم فجأة تسمع هذه العبارة: **"أريد أن أقص عليكم قصة"،** فتنشط على الفور ويستحوذ المتحدث على انتباهك. يبدأ ذلك منذ مرحلة الطفولة حيث نجد أنفسنا نفتتن بالحكايات الخيالية، والأساطير، والسير الشعبية، والتي تتناقلها الألسن ليس فقط قبل مئات السنين بل آلاف السنين.

وقد أجريت دراسة في كلية ستانفورد للدراسات العليا لإدارة الأعمال، حيث طُلب من الطلاب تقديم عرض لمدة دقيقة. وقد طُلب من واحد فقط من كل عشرة طلاب، قصّ قصة خلال عرضه، بينما طُلب من الآخرين تضمين العناصر الأكثر تقليدية **كالحقائق والأرقام،** ثم كان على الطلاب كتابة كل ما يتذكرونه عن جميع العروض:

- تذكر ٥٪ من الطلاب الإحصائية.
- تذكر ٦٣٪ من الطلاب القصّة.

وخلصت الأبحاث إلى أن: "المخ ليس مبرمجًا على فهم المنطق أو الاحتفاظ بالحقائق لفترات طويلة جدًّا، بل إنه مبرمج على فهم القصص والاحتفاظ بها لفترات طويلة للغاية في الذاكرة".

ثم استطرد الباحثون: "القصة هي رحلة تحرك شيئًا في نفس السامع، وبينما يخوض تلك الرحلة يشعر بأنه صار مختلفًا. والنتيجة هي إقناع السامع، وأحيانًا العمل وفقًا لهذا الاقتناع".

ولكن ألا يهمنا سوى التأثير على مشاعرنا وحسب؟ هل هذا يعني أن الحقائق والأرقام ليست مهمة؟

يقول باحثو ستانفورد: "إننا لا نعني بذلك أن الحقائق والأرقام يجب التخلص منها تمامًا في أثناء رواية القصة. عند تضافر البيانات والقصة **معًا،** يثير ذلك عاطفة الجماهير وأذهانهم على حد سواء".

مشكلة الأرقام هي أنها مجردة فلا تثبت في ذاكرة البشر. وهنا يأتي دور القصص التي تجذب انتباه المستمعين وتساعدهم على التوحد مع الموضوع الذي تناقشه. كما أنها تثبت في الذاكرة.

يعد الباحثان مازوكو وجرين (جامعة ولاية أوهايو/ جامعة كارولينا الشمالية) خبيرين في الإقناع بالسرد، وقد أجرى كلاهما أبحاثًا موسعة حول الأوضاع القانونية ((what is the story? المجلد الثالث والعشرون، مايو (٢٠١١).

وكانت النتائج التي توصلا إليها أن الآراء والمعتقدات التي يحملها الناس هي في المقام الأول **عاطفية** في طبيعتها. وتبين الأبحاث أنه غالبًا ما يكون من الصعب التأثير على المواقف التي تحركها العاطفة باستخدام الحجج المنطقية أو اللغوية.

كما يشيران إلى أمر دعمته العديد من الدراسات السابقة، وهو أن القصص أكثر **تأثيرًا** بكثير من الحقائق؛ فالقصة لديها القدرة على تغيير معتقداتنا العاطفية بطريقة لا يمكن "للمنطق" تغييرها به. اجعل للقصة بداية، ومنتصفًا، ونهاية. وتأكد من أنها صحيحة لغويًّا. استخدام الوقفات القصيرة لتعزيز ما تقوله، وكذلك غيِّر من وتيرة الحديث وشدد على بعض العبارات أو الكلمات بحسب الحاجة.

تستحوذ القصص على انتباه المستمع وتعزز من فهمه للرسالة، سواء كنت تتحدث مع شخص واحد أو أمام العديد من الأشخاص. فكر في حفلات الزفاف، على سبيل المثال. كم يبذل "رجل الدين" من وقت وجهد وهو يسعى لابتكار قصة مثالية عن العروسين لإمتاع الحضور؟ فالقصص في العادة هي التي تسلي الضيوف وتستحوذ على اهتمامهم في أثناء الخطاب. إننا ننجذب أكثر عندما يبدأ أحدهم في حكي قصة لنا. هل تذكر المتعة التي كانت تتملكك في مرحلة الطفولة، والتي كانت تستند إلى حد كبير على القصص؟

تمكنك القصص من طرح عدد من النقاط بطريقة مفهومة وفي فترة قصيرة من الزمن. بل قد يتوحد المستمع مع ما تقوله لتشابهه مع تجربته الخاصة، وهذا أمر مهم في بناء العلاقات.

هناك فائدة أخرى لا تقدر بثمن لقص القصص. فبما أنك تقصها من الذاكرة، ستكون قادرًا على حكيها بطلاقة، ما يجعلك تبدو للآخرين باعتبارك متحدثًا بارعًا فصيحًا. إذا كانت القصة تتعلق بما حدث لك في حياتك العملية أو الشخصية، ستمكن المستمعين من معرفة المزيد عنك وعن قيمك.

إذا كنت ستقدم عرضًا، فإن تضمينك للقصص يعد أمرًا مثاليًّا لأنها تساعد على تهدئة أعصابك وتقضي على خوفك من النسيان. فأنت تحفظ القصة عن ظهر قلب؛ لذا ستتمكن من تخصيص مزيد من الوقت للنظر إلى الجمهور، ما يجعلك تتواصل معهم بالعين بدلًا من النظر إلى أسفل للاطلاع على الملاحظات التي أعددتها، أو النظر بعيدًا نحو شاشة العرض.

يمكن للقصص أن تكون شخصية، بأن تبين كيف تعاملت مثلًا مع مشكلة واجهتك، موضحًا سببها وكيف حللتها. إنها القصة التقليدية: بداية ووسط ونهاية. ولأنها شخصية فإنها تساعدك على التواصل مع جمهورك ولن ينساها جمهورك أبدًا الذي غالبًا ما سيتوحد معها، كأن يقول بعض أفراده مثلًا: "هذا حدث لي أيضًا".

كما يمكن للقصة أن تكون ذات صلة بإدارة الأعمال. وغالبًا ما يكون شكل القصة بسيطًا. على سبيل المثال: "تواصل معنا العميل حول (س)، فاقترحنا عليه (ص)، وأكملنا المشروع من خلال السير على هذه الطريقة، وكان راضيًا حقًّا. وقد طلب منا الآن مساعدته مع (ع)".

لذا دعونا نلخص ما سبق، ونوضح بعض مزايا استخدام القصص، سواء كان ذلك في اجتماع، أو عند التحدث علنًا، أو خلال محادثة شخصية:

- إنها ببساطة أفضل طريقة للاستحواذ على **انتباه** جمهورك.
- تساعدك القصة على **توضيح** وجهة نظرك، وعادة ما تحكي عن أشخاص، ومشكلة وقعت لهم، وانتصارهم على تلك المشكلة.

- الجميع يحبون القصة الشيقة. إذا كنت تخطب أمام جمهور، فمن الأرجح أنك **ستتواصل** مع جمهورك على نحو أفضل إذا كنت تخبره بقصة حقيقية عن شخصيات حقيقية.
- في حالة تقديم خطاب **رسمي،** تجعلك القصة أكثر استرخاء نظرًا لأنك تحفظها، وبالتالي فإنك لن تحتاج إلى النظر باتجاه الملاحظات التي أعددتها.
- معظم الناس سوف ينسون **الحقائق والأرقام،** لكنهم دائمًا سيتذكرون القصة الجيدة.

والآن اسمحوا لي بأن أقصّ عليكم قصة.

لا تنتهي جميع الأخطاء بالفشل. يمكننا أن نتعلم منها ونصبح أفضل (إذا ما سنحت الفرصة**!**). إنها قصة شركة آي بي إم خلال فترة الستينيات من القرن الماضي.

فقد اتخذ المدير قرارًا أدى إلى خسارة الشركة ١٠ ملايين دولار. وتم استدعاؤه إلى مكتب الرئيس التنفيذي، توم واتسون. عندما سُئل عن السبب الذي يرى أنه تم من أجله استدعاؤه، قال المدير: **"حتى تتمكن من فصلي؟"**، فأجاب واتسون: **"أفصلك؟ بالطبع أنا لن أفصلك. لقد أنفقت للتو ١٠ ملايين دولار في تعليمك"**.

الفصل الثالث والخمسون



اختلف دون أن تكون معارضًا

"الدبلوماسية هي فن السماح لشخص آخر بالسير في الطريق الذي ترسمه".

ديفيد فروست

لا يمكن لأحد منا تجنب حدوث خلافات. في حياتنا الشخصية تنشأ خلافات جديدة كل يوم. كما أن حدوث ذلك أمر لا غنى عنه في العمل. أتسأل عن السبب؟ ولكن كيف يمكننا توليد أفكار جديدة خلاف ذلك؟ إن الشركات التي لا يكون لديها ثقافة السماح للموظفين بتقديم وجهات نظر بديلة تخسر بجميع الطرق.

لقد حضرت العديد من الاجتماعات على مدار أعوام طويلة، وكنت مندهشًا بالكيفية التي يستطيع بها بعض الناس إظهار اختلافهم مع تعليقات أحدهم أو أفكاره بطريقة **تدعو** إلى التنافر. وقد فشلت هذه الاجتماعات بسبب الطريقة غير الضرورية التي يعرب بها الشخص عن عدم موافقته.

وكي أوضح وجهة نظري، قُل هذه العبارة البسيطة التي تعبر عن اختلافك لأحد الحضور في اجتماع: "هذه ليست فكرة جيدة".

وبصرف النظر عما في هذه العبارة من جرح للكبرياء، فإن هذا الشخص غالبًا أمضى أيامًا أو أسابيع حتى يتوصل إلى فكرته التي يعتبرها "ثروته"! والآن، يقال له أمام الآخرين إنها ليست فكرة جيدة، ومن يقول ذلك هو أحد زملائه ... (وإذا كان المدير هو من يقول ذلك، فسيكون الوضع أسوأ بكثير).

لنفترض أنك عبرت عن اختلافك بطريقة بديلة: "هناك بعض الأشياء التي تزعجني بشأن هذه الفكرة...".

سترى حينها أن المناقشة ستتخذ مجرى جديدًا، والأهم من ذلك، ستحافظ على "كرامة" الشخص صاحب الفكرة، وبذلك **تختلف دون أن تكون معارضًا**.

شاهدت برنامج *Newsnight* لما يقرب من عام على قناة بي بي سي ٢، ولاحظت تصرفات ولغة جسد للناس بعد أن يقول لهم ضيف أو أكثر: "أنا أختلف معك"، أو كلمات قاسية مثل: "أنت مخطئ" أو "كلامك مجرد هراء".

بالطبع كانت الإشارات غير اللفظية من بعض الضيوف تدل بقوة على محاولتهم إخفاء غضبهم؛ فالضيوف الذين يشعرون بالثقة الكافية "للدفاع" عن وجهة نظرهم يتحدثون دائمًا بنبرة وقورة ويختارون كلماتهم بدقة.

فالسياسيون ومن يجبرون على "الدفاع" عن أنفسهم كرد فعل لاختلاف الآخرين معهم يظهرون بمظهر سيئ دائمًا؛ فتتغير نبرة صوتهم بينما يحاولون **كبح** مشاعرهم وطريقة اختيارهم للكلمات وتوصيل رسائلهم بطريقة تدعو لمقاطعتهم والهجوم المضاد عليهم.

لماذا تريد إظهار عدم اتفاقك مع غيرك باستخدام كلمة "أختلف" وهي إحدى تلك الكلمات التي تؤثر فورًا على الكبرياء؟ إنها توجه تركيز هذا الشخص إلى هدف آخر، وهو: كيف يختلف معك!

إنها تدعو إلى الدفاعية وتوقف عملية الاستماع الفعال حيث يتوقف هذا الشخص عن التفكير إلا في الرد المناسب. وهكذا فإنه لا **يسمع** أيًّا مما تذكره حول أسباب اختلافك معه، حتى لو كانت

حججك تلك مفيدة وصحيحة.

كي تصبح التفاعلات التي تخوضها أكثر ودية، عبر عن عدم موافقتك بعبارات تعبر عن **اختلافك** ولكن في الوقت نفسه لا تحول الحوار إلى خصومة. هناك طرق متنوعة للتعبير عن ذلك:

- "أنا أرى الأمر بطريقة مختلفة".
- "إن المعلومات التي لديَّ تتعارض مع التفسير الذي تقدمه ...".
- "أجد أنه من الصعب اتباع طريقة التفكير تلك ...".
- "أتفق معك في ... لكن تأثير ذلك على (س) هو ما يؤرقني".

إذا كنت تتحدث وجهًا لوجه مع أحدهم، فإن ذلك سيبقي على الأقل "سريان" المحادثة قريبًا من الوضع الطبيعي. إذا كانت المقابلة على التلفاز أو المذياع، فإنه عادة ما يُسمح للجميع بالرد، كل بدوره.

وكما ناقشنا سابقًا، يحتاج الناس إلى الشعور بأنهم يُستمع إليهم. استخدم تقنية إعادة صياغة ما يقال لإظهار أنك تسمعهم. واطرح الأسئلة المناسبة بحيث تحصل منهم على إجابة تزيل التشوش الذي قد تشعر به، أو تعالج التحفظات التي قد تكون لديك. ولكن اطرح مثل هذه الأسئلة بحيث لا يمكن أخذها إلا على نحو **إيجابي**:

"إنني أفهم فحوى ما تقوله يا سايمون. هل يمكن أن تفسر فقط الحاجة لنقل القسم (س) من المبنى الرئيسي إلى شاتلوورث؟ وهل سيعني التمويل أن عليهم الاستعانة بمصادر خارجية للقيام ببعض أنشطتهم؟".

عندما تستجيب بطريقة تظهر قلقك بدلًا من معارضتك، سيحاول من أمامك إزالة مخاوفك تلك، أو ستُظهر أنت بذلك أن الأفكار المطروحة قد تحتاج إلى التفكير فيها مليًّا. ولكن كل ذلك يتم بطريقة توافقية.

تذكر أن الخلافات في جميع الأوقات عادة ما تندرج ضمن فئتين:

- خلافات تتعلق بالمهمة.
- خلافات تتعلق بالأشخاص.

إذا كانت مقاومتك ذات طبيعة شخصية، أي لها علاقة بالشخص نفسه، فإنه عادة ما يكون من الصعب أن يعمل ذلك لمصلحتك. فحتمًا ستتحول المناقشة إلى خصومة وسيغادر المنطق مُفسحًا المجال للعاطفة.

وكثيرًا ما أشهد محادثات تجري داخل أو خارج الاجتماعات، وأجد أن كل شيء ينهار فجأة لأن أي وجهة نظر مختلفة حتى ولو مجرد اختلاف مبدئي تصبح أكثر تعقيدًا بمجرد مبالغة صاحبها في إظهار اختلافه:

"إذا قمنا بتغيير المفروشات يا جيريمي، فسوف ينتهي الأمر بنا إلى الإفلاس".

"كلا يا جريس؛ فبإعادة تخصيص مواردنا من الإنفاق على موظفي الأمن إلى الإنفاق على موظفي المطبخ سنتعرض لمحاولات اقتحام متكررة...".

ثم يتحول التركيز إلى الدفاع عن ردة الفعل المبالغ بها عوضًا عن النقطة **الأصلية**.

هناك تقنية فعالة للغاية في الحياة الشخصية أو المهنية، تؤدي إلى تقليل "الخلافات" في الحوار، وهي "الاقتراح". اطرح فكرتك على شكل سؤال. إن ذلك يقلل من المقاومة حيث يرى الجميع في ذلك دعوة للمساهمة بما لديهم. تأمل ما يلي:

"ما رأيك في أن نذهب جميعًا إلى مدينة الملاهي الجديدة بعد ظهر هذا اليوم بدلًا من السينما، بعدما تعود من المدرسة؟".

"ماذا سيحدث لو استخدمنا منهج المرونة لمدة أسبوعين في هذا الشهر؟".

وكما توقعتم، فإن اللغة المصاحبة لها أهمية بالغة، في حالة عدم موافقتك. يجب أن تشير نبرة الصوت إلى التعاون لا العداء. ويحسن بك أن يراك الآخرون باعتبارك باحثًا عن الحلول. إذا

استمعت إلى مقابلة إذاعية أو تليفزيونية مع ضيف أو أكثر سوف تسمع لهجة عدائية واضحة قد تغير من التوجه الذي كان من المفترض أن يسير إليه الحوار:

"أنت لا تعرف عما تتحدث".

"انتظر، فأنا لم أنته بعد".

"إذا صمتَّ للحظة، فسأتمكن من إجابة سؤالك".

وعلى الجانب الآخر، فإن اللهجة غير الصدامية واللغة المحايدة تقلل من الدفاعية وتسمح لك بالاستقصاء حول الأسباب التي جعلت من الشخص الآخر يتبنى وجهة النظر التي تختلف معها:

"من المثير للاهتمام أن ترى أن النادي الصحي يجب أن يكون في أعلى القائمة في ميزانية التجديد. هل لديك أسباب تدعم وجهة نظرك؟".

إنك بذلك تُظهر احترامك لما أسهم به الشخص "على الرغم من عدم موافقتك على تعليقاته" كما أن ذلك يجعل المناقشة أكثر انفتاحًا، وقد تكشف بذلك أي نقاط ضعف في وجهة نظر الشخص الآخر.

لقد ناقشنا المشاعر في وقت سابق. إذا كنت مديرًا، على سبيل المثال، وتسمع "عبارة عاطفية" (تستثير المشاعر)، فإن عليك **النظر في الاتفاق مع ما يشعر به الشخص** عوضًا عن جرح مشاعره (وهو الأمر الذي لن يوصلك إلا إلى طريق مسدود)؛ لذلك قل على سبيل المثال:

"أستطيع أن أقدِّر تمامًا يا إيما أنك ترين أن أفعاله تدل على أنه شخص متغطرس لا يراعي مشاعر الآخرين...".

"أستطيع أن أفهم أن هذا المنصب الجديد يُشعرك بأنك منعزل عن جميع مَن عملت معهم على مدار سنوات ...".

اعلم أن وجهات نظرنا تختلف باختلافنا. وعندما تختلف وجهة نظرك عن وجهة نظر الآخرين، فلا تحاول إثبات أنهم على خطأ، بل حاول أن تفتح حوارًا بطريقة توافقية.

الفصل الرابع والخمسون



منح الثناء وتلقّيه

"أستطيع أن أعيش لمدّة شهرين بتأثير مجاملة لطيفة ".

مارك توين

كم مرة تجد نفسك تثني على شخص ما، كزوجتك، أو أطفالك، أو أصدقائك، أو زملائك في العمل؟ وكم مرة تتلقى الثناء في حياتك الشخصية والعملية؟ لقد أثنى أغلبنا على أشخاص آخرين مِن قبل وتلقينا الثناء كذلك.

ومع ذلك، يواجه العديد منا صعوبة في تقبل الثناء وفي منحه، وكذلك في معرفة كيفية تقديمه بفاعلية. يتعامل كثير من الناس مع الثناء بنفس شعور القلق الذي يتعاملون به مع الانتقادات؛ فهم يعتقدون أن الثناء سوف يتبعه نقد بالضرورة. ولا عجب في ذلك؛ إذ إن العديد من الآباء والأمهات ومديري الشركات مغرمون بتقديم "شطيرة الثناء" حين يكون عليهم تقديم رسالة سلبية (انظر الفصل ٤٨).

وقد أظهرت الدراسات أن أقل قدر من الثناء يُمنح في بيئة العمل. وفي إحدى الدراسات، قال ٧٠٪ من الموظفين إنه يكون لديهم موقف أكثر إيجابية من أنفسهم إذا كان المدير يميل إلى إظهار امتنانه عبر الثناء، وقال ٨١٪ منهم إن هذا يجعلهم يعملون بمزيد من الجد.

لماذا لا نُظهر الامتنان في العمل إلا نادرًا؟ في كثير من الأحيان يكون المديرون **غير مدربين** وكذلك **عديمو الخبرة**، وبالتالي لا يفهمون مدى تأثير الثناء الصادق.

هناك وضع مزمن ينشأ عندما لا يتلقى المديرون الثناء أو التقدير من **رؤسائهم**، حيث لا تنمو لديهم هذه الثقافة أبدًا. فماداموا لا يحصلون على الثناء، فلن يحصل موظفوهم عليه أيضًا. كما أن الانشغال بالأنشطة اليومية يجعل من ذلك أولوية منخفضة لدى هؤلاء المديرين.

بالنسبة لبعض الناس، فإن فكرة الثناء على أداء الآخرين لا تتوافق مع شخصيتهم إطلاقًا. ولكن القيام بذلك يحتاج إلى **الصدق**. قد يتشكك الناس في عبارات الثناء هذه، وقد يتلاعب بهم الخوف بسببها. نحن معتادون على الكلمات المُحبطة أكثر مما نعتاد الثناء (وخاصة إذا كان أمام الآخرين**!**). لذلك يجب أن يكون الثناء **صادقًا** لا أن يكون قابلًا للتصديق وحسب.

ليس هناك من شك في أن البحث عن السلوكيات الجديرة بالثناء في الحياة الاجتماعية والعملية يحسن العلاقات بين الأشخاص. فغالبًا ما يتذكرك الآخرون بسبب التعليقات التي أدليت بها عما فعلوه، أو عما قالوه، أو حول مظهرهم.

وكي تكون فعالًا في منح الثناء، ساعد من أمامك على تصديق تعليقاتك، ومن الأفضل أن تكون **محددًا** في السبب الذي تثني على الشخص بسببه. قارن العبارات التالية وحدد أيها أكثر فاعلية:

"كانت الخطبة التي ألقيتها بالأمس خطبة بارعة" أم "لقد استمتعت حقًّا بالخطبة التي ألقيتها بالأمس. فما تحدثت عنه بخصوص السمع والاستماع كان مُلهمًا. أنا أتدرب عليه بالفعل".

"كان حفل عشاء رائعًا" أم "لقد استمتعت حقًّا بحفل العشاء؛ فطهي نوعين من الطعام بحيث يكون مذاقهما شهيًّا إلى هذا الحد ودون عناء شيء رائع، أنا لا أعرف كيف أمكنكِ فعل ذلك حقًّا".

والمغزى من الثناء على أمر محدد هو أن يثق المتلقي في صحة هذا الثناء، وأن يصدق كلامك ويشعر بالتقدير الحقيقي. وبذلك يكون تأثير ما تقدمه من ثناء أكثر قوة. كما أن ذلك يساعد المتلقي على أن يحسن من نفسه، ويمكن اعتباره تغذية راجعة إيجابية.

من المهم أن تراقب بانتظام حدوث أي أمر يستحق الثناء الصادق خصوصًا في العمل، حيث إن ذلك يُعدّ حافزًا قويًّا ويشجع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم. وفي كثير من المؤسسات، غالبًا ما تتم ملاحظة الثناء ومنحه على الأمور **المهمة** فقط: "تهانينا على اختيارك المساعدة الشخصية للعام يا راشيل". إن ذلك يعوّد الموظفين على فكرة أنهم لن يتلقوا الثناء والتقدير إلا على أمور كهذه.

إن ملاحظة الأمور **البسيطة** في باقي الأوقات" والتعليق عليها" هي التي تمنح المتلقي شعورًا أقوى بالرضا: "أحتاج إلى إخبارك بأمر يا جوديث. إن حجرة الاستقبال تبدو دائمًا جذابة ومرتبة منذ انضمامك إلى الشركة. أحسنتِ وشكرًا".

ومع ذلك، فإننا قد نُغالي في الثناء أحيانًا، فلا يحقق الأثر الذي كنت ترغب في إحداثه؛ حيث إن ذلك النوع من التقدير لا يبدو صادقًا: "شكرًا يا توم. أود أن أقول إنك أفضل رجل صيانة في

المدينة".

وبطبيعة الحال، فإن توم متلقي المجاملة يدرك جيدًا أن هذا الحكم يصدر عن شخص واحد، وأن هناك بلا شك عددًا لا حصر له من عمال الصيانة المهرة في مدينة لندن!

من الأفضل بكثير أن يسمع توم ما يلي: "أتعرف؟ من المريح وجودك هنا يا توم؛ لأنك تحل أي مشكلة تطرأ على الفور. وعادة ما تنجح حقًّا في حلها". سيلقى ذلك صدى أكبر، كما أنه ثناء يمكن تصديقه، بل ربما يشجع توم على المزيد من العمل الجيد.

احذر من الثناء العلني على شخص في الشركة في الوقت الذي لا تثني فيه على بقية الموظفين. لقد رأيت حالات (وكذلك أنت بلا شك) يشيد فيها أحدهم بشخص معين، تاركًا الآخرين يفكرون: **"ما الخطأ في ثوبي/ رابطة عنقي/ العرض الذي قدمته/ كلبي/نظاراتي/ حذائي ذو الكعب العالي/ فطيرة التفاح التي خبزتها؟"!** قد يشعر الآخرون بالسوء بلا داع بسبب ذلك.

النتيجة: قد لا يتمنى الشخص الممتدَح في قرارة نفسه هذا المديح الذي قدمته له؛ لشعوره بالحرج أمام باقي الحضور.

أما فيما يتعلق بتلقي الثناء، فكثير من الناس لا يشعرون بالراحة الكافية **لتلقي** المجاملات، ويعانون كثيرًا للعثور على رد مناسب، ويبدو أن هناك شعورًا بأن الطريقة الوحيدة للرد على التقدير أو المجاملة هي **إنكارها**.

وقد لاحظ علماء النفس وجود ثلاثة ردود على المجاملات:

١. قبول المجاملة.

٢. التخفيف من أثر المجاملة.

٣. رفض المجاملة.

في الخيار الثاني، فإن الشخص بدلًا من قبول الثناء أو رفضه تمامًا، يختار تخفيف أثر الكلمات الرقيقة التي قُدّمت له:

"آه، إنه ثوب بسيط، وأنا أمتلكه منذ سنوات طويلة، دون أن أفكر في ارتدائه".

"ليس إلى هذه الدرجة، إنها مجرد واحدة من وصفات جيمي أوليفر للطهي خلال ١٥ دقيقة. كانت المعجنات قاسية قليلًا".

"شكرًا، ولكن أعتقد أنني أطلت كثيرًا في الحديث عن توقعات النمو خلال العرض، وهو أمر ممل".

هناك مشهد كوميدي من تأليف إيمي شومر الحائزة على جائزة إيمي يُظهر مجموعة من النساء يجاملن بعضهن دون توقف:

"تهانينا على الترقية".

"وأنا تعجبني قبعتك".

"انظروا إلى هذا الثوب **الصغير** الجميل!". (ويأتي الرد مُستنكرًا: "صغير؟ لقد صرت أرتدي المقاسات الكبيرة، وقد دفعت مقابله مبلغًا زهيدًا للغاية، بل إنني أبدو فيه كمطلقة طُردت خارج شقتها".)

في نهاية المشهد ترد إحدى النساء في المجموعة برد بسيط: "شكرًا لكِ" على المجاملة التي مُنحت إياها، تاركة بقية النساء الأخريات في حيرة!

إذا فكرت في الأمر بعناية، فإن ما تفعله بالشخص الذي يثني عليك، برفضك ما يقوله، هو إظهار شكك في مدى صحة **حُكمه**، ما يؤثر بالسلب على شعوره بالرضا وكذلك يُشعره بالرفض.

وما يجعل الأمور أكثر سوءًا، هو أنك كثيرًا ما تشاهد خلال هذه الاستجابات التقليدية مقاطعة الشخص لمادحه؛ **فلا يحصل المادح حتى على فرصة لاستكمال ثنائه حيث يبدأ الآخر في إنكار ما يقوله فورًا!**

هناك طريقة بسيطة للرد على المجاملة. **اقبلها**. وحين تقبلها، **أشعِر الشخص الآخر بالشعور الطيب الذي أشعرك به**. ماذا عن قول:

"إنه أمر لطيف أن أسمع هذا منك".

"هذا لطف كبير منك".

"شكرًا. لقد استمتعت أنا أيضًا بتقديم العرض".

"هذه هي المرة الأولى التي أقوم فيها بذلك، وأنا سعيد لأن محاولتي نجحت".

"من الجيد سماع ذلك".

أو افعل ما يفعله معظم نجوم السينما والتليفزيون عندما يجاملهم المضيف أو المحاور؛ فهناك دائمًا كلمة بسيطة وواثقة وفعالة يمكنك الرد بها، وهي: "شكرًا".

الفصل الخامس والخمسون



الرجال والنساء في العمل

("الحديث الجامد" و"الحديث الودي")

على مدى السنوات الخمس والعشرين الماضية، أجريت بحوث مستفيضة على التواصل بين الجنسين في العمل، وفي كثير من الحالات، على الآثار المترتبة على وجود أسلوبين لغويين مختلفين.

تُعدّ ديبورا تانن - وهي عالمة في اللغويات الاجتماعية بجامعة جورج تاون في واشنطن العاصمة - خبيرة في هذا المجال. وقد أظهرت نتائج أبحاثها التي أجريت في أماكن العمل أنه في معظم الحالات:

- قد تستخدم النساء الكلمات لـ "التواصل" أو التعبير عن المشاعر أو إنشاء **علاقة**.
- غالبًا ما يكون الحديث بين الرجال حول مشاركة الحقائق والأرقام، كما هي الحال في **التقارير**.

وقد يفسر هذا المنطق نفسه السبب في الاختلاف بين الرجال والنساء في التعامل مع صراعات العمل. قد تتجنب النساء الصراعات للحفاظ على التقارب، في حين أن الرجال قد يستخدمون الصراعات لاكتساب مكانة.

وفي حديثها إلى صحيفة **يو إس إيه توداي** (١١ مارس ٢٠١٤)، أوضحت تانن السبب في ذلك: "إن الأبحاث التي أجريت على طريقة لعب الأطفال تعطينا فكرة. تميل الفتيات إلى استخدام اللغة للحفاظ على التقارب والتفاوض بشأنه... ويميل الفتيان إلى التفاوض حول وضعهم في المجموعة مَنِ القائد، ومن التابع ...".

وتقول إن هذا هو السبب في أنه عندما ينضج الفتية والفتيات ويصبحون رجالًا ونساء، ينقلون طرق الحديث نفسها إلى العمل.

وقد امتدت أبحاثها مؤخرًا إلى مجموعة من الرجال والنساء ممن يعملون في مناصب رفيعة المستوى، حيث طلبت منهم تسجيل كل ما يقولونه لمدة أسبوع، ثم راقبتهم مع زملائهم في العمل. ووجدت أن النساء في المناصب القيادية يستخدمن لغة تشابه ما لاحظه الباحثون بين الفتيات عندما كن يتشاركن في اللعب معًا، وذلك بالمقارنة مع الرجال في مناصب قيادية مماثلة.

فبدلًا من قول: "افعلوا هذا"، فإن بعض المديرات يقلن: "دعونا نفعل ذلك"، أو "ما الذي يمكنكم القيام به؟"، أو يحاولن "تخفيف" تأثير عباراتهن من خلال جعلها تبدو كأنها أسئلة.

وقد استنتجت أن المرأة تعاني إلى حد ما مأزقًا مزدوجًا في العمل؛ فهي إذا تحدثت بنمط **"يتوافق مع المتوقع من النساء، فإنها تبدو كأنها تفتقر إلى الثقة ..."**. ولكن إذا تحدثت بالطريقة المتوقعة من شخص ذي سلطة، حينها **"ينظر إليها على أنها شخصية شديدة العدوانية"**.

ويتعجب بعض الرجال من سلوك النساء وهن يناقشن موضوعًا عليه خلاف، سواء كان ذلك بين امرأتين أو في مجموعة؛ فهم يرون أمامهم نساء مرتاحات مع بعضهن، رغم أنهن يتحدثن بلا ترابط، مع تكرار مقاطعة الحديث، وتداخل العبارات، وإنهاء عبارات بعضهن، كل ذلك بطريقة **طبيعية** تمامًا وبدون أي شعور بالضغينة.

قد يرى الرجل هذا كوسيلة غير فعالة لمناقشة الأمور، مع كل هذه المقاطعات واستكمال عبارات الأخريات قبل أن ينتهين من إيضاح وجهات نظرهن.

في الواقع، إنهن يشهدن هنا "حديثًا وديًّا": يكون خليطًا بين المشاعر والحقائق.

قد يتأمل بعض الرجال منطق النساء ويطعنون فيه باستخدام الحقائق والأرقام. وبطبيعة الحال، تريد المرأة المناقشة، ولكن فجأة يتحول النقاش إلى جدال. هنا يكون "الحديث عن الحقائق".

سوف تسمع الناس يقترحون أن "اللغة المصاحبة" للنساء يجب أن تتغير، وأن عليهن محاكاة نبرات صوت الرجال. وأظهرت دراسة حديثة، تم فيها تحليل عشر سيدات بارزات في مجال الأعمال التجارية، أن أصواتهن كانت أقرب في النبرة إلى نبرة النساء **العادية**.

وأوضحت الدراسة أنه ليس من الضروري أن يفتعل "الذكور" الحديث بصوت عميق غير طبيعي؛ فالدراسات تقول إن ما يدل على "قوة" المرأة هي "طاقتها الصوتية"؛ أي طبقات الصوت **المختلفة** التي تستخدمها لنقل رسالتها. كما كشفت أن الصوت **المتحمس** يجعل المرأة تبدو صادقة وأهلًا للثقة.

لذلك لا ينبغي للمرأة أن تقلق بشأن كبح سلوكها التعبيري الطبيعي عن طريق خفض نبرة صوتها، أو التقليل من الابتسام.

التقليل من الابتسام؟ من الذي طلب ذلك؟ للأسف، يُعَاودُ الحديث عن هذا الأمر من آن لآخر.

إن سارة ساندز، التي تتمتع بخبرة واسعة في عالم الصحف المحلية، والتي تشغل الآن منصب رئيس تحرير صحيفة **لندن إيفينينج ستاندرد،** كانت دومًا تفكر بشأن عدد النساء اللواتي يبتسمن إلى زملائهن مقارنة بالرجال. وقد وجدت أنه من المرجح بنسبة عالية أن تبتسم النساء في أثناء مرورهن ببعضهن في المكتب، وأن معظم النساء يبتسمن في أثناء حديثهن.

وتقول في مقالة نشرت في صحيفة **لندن إيفينينج ستاندرد**.

"لقد اعتبرت الابتسامة إحدى نقاط الضعف لدى المرأة في حياتها المهنية؛ فالنساء يبتسمن بسهولة وفي أغلب الأحيان، فيصبح ذلك أمرًا متوقعًا منهن. تتذكر إحدى المحاميات البارزات أن رجلًا اتجه إليها في نهاية إحدى الجلسات وسألها: لماذا لم تكن تبتسم؟

فأجابت: "ولماذا يكون عليَّ الابتسام؟ لم يبتسم أي من الرجال الموجودين، فاعتذر لها ... وعادة ما تفضل النساء إجراء محادثات فردية بدلًا من التحدث أمام الجمهور. أعرف أنني أفعل ذلك. والحقيقة هي أن المرأة كثيرًا ما تبتسم كي تُشرك الآخرين وتجعلهم أكثر راحة. وأنا آسفة حقًّا لرؤية الابتسامة تتم التضحية بها كثمن في مقابل جعل النساء يتولين المناصب الكبرى ... ولكن بما أن المرأة تُحرم من النجاح أحيانًا لاختلافها، فإنه يكون عليها حينئذ أن تتمتع بما يكفي من الشجاعة لخوض معارك الحياة بصلابة".

ماذا عن مسألة "قابلية الموظفين للإعجاب" في عالم العمل؟ لدى شيريل ساندبرج "كبيرة مسئولي التشغيل في موقع فيس بوك" وجهة نظر محددة حول هذا الأمر؛ فهي تقول إنه كلما ارتفع سلم المناصب الذي ترتقيه المرأة، أصبحت محبوبة بدرجة أقل بين زملائها. ولكن في حالة الرجال، تقول إن العكس هو الصحيح: **"إن النجاح والإعجاب يرتبطان ارتباطًا إيجابيًّا بالرجال سلبيًّا بالنساء".**

وهي تجد أنه في كثير من الحالات، بينما يوصف الرجل بأنه "حاسم" أو شخصية قيادية، توصف المرأة بأنها "متسلطة"، حيث ترى أن وصف "متسلطة" يبدو حكرًا فقط على النساء القويات، وأنه يكون غالبًا ذا دلالات سلبية. وكلمة "متسلطة" ليست هي المشكلة في رأيها، فهناك **"كلمات أخرى تُستبدل بها...".**

الكلمة الأخيرة نتركها للعالمة ديبورا تانن، التي ذكرت في عام ٢٠١٤: "لنتفق على أن نتوقف عن إرسال رسالة للفتيات والنساء تعبر عن عدم تقبّلنا لهن في مواقع السلطة".

ووجهة نظرها تقول: إن فكرة السلطة تُعد حقًّا مقتصرة على الذكور.

إذن هل يمكن للرجل أن يحاول ويبني علاقة أقوى عند التعامل مع الموظفين من كلا الجنسين وهل ينبغي عليه ذلك؟ وهل ينبغي على المرأة أن تحاول التحدث مع الموظفين من كلا الجنسين مع وضع هدف اكتساب المكانة في اعتبارها، والتحدث بطريقة واقعية بحتة؟

الجواب بالطبع هو أنه علينا أن نعترف بقوة كلا الأسلوبين، وأن نكون أكثر وعيًا بحيث نتأكد من أننا نستخدم كليهما على حد سواء، بحسب الضرورة.

الفصل السادس والخمسون



"هو قال"، و "هي قالت" ...

(أهو مجرد اختلاف؟)

"لم يكن هناك مفر من حدوث هذه الثورة، والتي قالت إن المرأة مثل الرجل. ولكنني لا أعتقد أن المرأة مثل الرجل. إلى أي مدى نحن مختلفون؟ أشعر بأننا نفكر بشكل مختلف، ونحقق الأمور بطرق مختلفة. أعتقد أن النساء يحببن الثرثرة بينما لا أعتقد أن الرجال يحبونها. وأعتقد أن الرجال يحبون اجتماعات مجلس الإدارة، ولكني لست متأكدة من أن النساء يحببنها إلى هذه الدرجة ...".

جوانا لوملي، صحيفة التايمز (١٩ إبريل ٢٠١٤)

دعونا نقبل أن هناك اختلافًا بين الذكور والإناث في الطريقة التي يفكرون ويشعرون ويعملون ويتحدثون بها. بل إن الموضوعات التي يتحدثون عنها تختلف في العادة. توُضّح الدراسات

الاستقصائية أن الرجال يتحدثون عن المال والرياضة والأعمال التجارية؛ بينما تميل النساء إلى الحديث عن الناس والعلاقات والمشاعر.

سيكون من الصعب للغاية أن نعارض حقيقة أنه عندما يتحدث الشخص إلى زوجته، أو خطيبته، أو أحد أفراد أسرته، أو صديقه المقرب، فإن طريقة الحديث تكون مختلفة تمامًا عن الطريقة التي يتحدث بها في العمل. لماذا؟ حسنًا، نحن في العمل يكون لدينا "دور" معين، وبالتالي يكون أسلوبنا في الحديث أكثر رسمية.

وكما ناقشنا من قبل، تظهر الدراسات أن "أسلوب" الذكور بشكل عام هو أشبه ما يكون بعرض للثقة، باستخدام أسلوب "متعالٍ"، في حين أن الإناث يكن أكثر خجلًا بأسلوبهن "المتواضع" الذي يهدف إلى التواصل.

المرأة "تلح" ولكن الرجل "يطلب" ما يريده مباشرة. ما السبب الكامن وراء هذه الصورة النمطية؟ إنها تبالغ في الاختلافات الواقعة بين الرجال والنساء. فيبدو أن اختلاف أنماط الحديث بين الرجال والنساء يجعل نمط حديث المرأة مَعيبًا!

مع العائلة والأصدقاء هناك قدر معين من "البديهيات" الحتمية. وبسبب ذلك، نحن غالبًا ما نتواصل بصورة آلية.

وكما يقول كلوديوس في مسرحية هاملت لمؤلفها ويليام شكسبير:

"كلماتي تطير، وأفكاري تظل هابطة. كلمات بلا نية معقودة على التوبة، لا يمكن أن تقبلها السماء".

وماذا عن الاختلاف بين الجنسين في عملية الاستماع؟ يقال إن الرجال لا يولون نفس مقدار الانتباه الذي توليه النساء عند الاستماع. وتوضح الأبحاث التي أجريت على سلوك الاستماع لدى الفتيات والنساء أنهن يجلسن في مواجهة بعضهن بعضًا، ويحافظن على التواصل بالعين. وعند مراقبة سلوك الأولاد والرجال وُجد أنهم في كثير من الحالات، يفضلون الجلوس في إحدى **الزوايا** دون

مواجهة الشخص الآخر والحفاظ على نظرتهم مباشرة إلى الأمام، مع تحويل الرأس في بعض الأحيان إلى الجانب نحو المُتحدث.

إذا سألت معظم الإناث عن شعورهن عندما يستمع الرجال إليهن في هذه الوضعية، يكون الرد كما هو دائمًا: وهو أنهن لا **يشعرن** بأنهم يستمعون إليهن حقًّا (بصرف النظر عما إذا كانوا يستمعون فعلًا أم لا).

ويصبح الوضع أكثر إحباطًا لأن النساء يقلن إن الكثير من الرجال لا يمنحونهن في العادة **"ردودًا قصيرة"** في أثناء استماعهم لهن.

ولكن النساء يملن إلى إعطاء الكثير من هذه الردود القصيرة، مثل: "أحقًّا؟"، أو "لا"، أو "صحيح" أو "أبدًا ". إن عدم وجود هذا النوع من **الردود المعبرة عن التعجب** لدى الرجال يجعل المرأة تشكك في أن الرجل مهتم بما تقوله، أو حتى ينتبه له.

وهذا التعليق الذي يدلي به أحد الأطباء النفسانيين المختصين في العلاقات العاطفية يُعد تعليقًا كاشفًا:

"... خلال ذلك الوقت قابلت الكثير من الرجال الذين بقوا عُزابًا لفترة طويلة، دون أن يُعرف السبب. واكتشفت في كثير من الأحيان أن ذلك كان بسبب وضعهم حواجز غير مرئية أمام النساء: تجنب التواصل بالعين، وعدم الابتسام، والظهور بمظهر غير المهتم، وعدم طرح أسئلة مفتوحة".

إن السمات "الأنثوية" التقليدية الأكثر رقة "مثل الحساسية والتعاطف والانفتاح وانتهاج النهج التعاوني بدلًا من التنافسي - صار ينظر إليها الآن باعتبارها مهارات يمكن نقلها إلى مكان العمل، وأنها تُعد **ضرورية** للنجاح التجاري. وهذه المهارات ليست رقيقة، بل **قوية**.

ومجددًا أقول إن اللغة هي التي تؤثر على التصرفات؛ فتسميتها "مهارات أنثوية" يمكن أن تكون رادعًا لبعض الرجال الذين يريدون اكتسابها فيصرفون النظر عنها لصالح الصفات الذكورية الأكثر قبولًا بين الناس، سواء في العمل أو المنزل.

وقد ذُكر أن محامي الطلاق يستشهدون بالسببين: "إنه لا يتحدث معي" أو "إنه لا يستمع إليَّ" باعتبارهما السببين الأكثر شيوعًا اللذين يصادفونهما في المشكلات الزوجية، فالعيون التي تلاقت للمرة الأولى في انسجام تتلاقى الآن أمام أوراق الطلاق.

ولذا فإن هناك بعض الأشياء التي سوف تستمر في إثارة حيرة كلا الجنسين بشأن بعضهما.

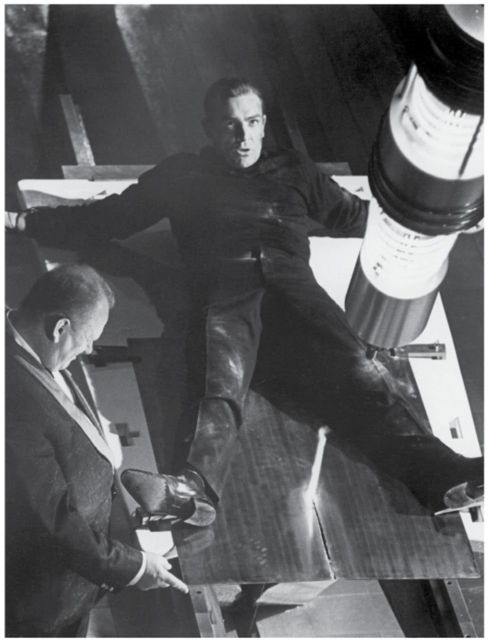
يدعي الرجال أن هناك أشياء معينة لن يفهموها أبدًا عن النساء، مثل:

- لماذا لا تستطيع التحدث على نحو أكثر مباشرة عند **طلب** شيء؟
- لماذا لا **تطلب** هي رقائق البطاطس إذا كانت تريدها (**"فهذا هو طبقي أنا!"**)؟

وتدعي النساء أن هناك أشياء معينة لن يفهمنها أبدًا عن الرجال، مثل:

- لماذا لا يمكننا الحديث دون أن يتحول ذلك إلى **جدال** (هل كل شيء يجب أن يتحول إلى منافسة)؟
- لماذا يتحدث طوال إذاعة الحلقة الجديدة من برنامجي المفضل، بينما يطلب مني أن "ألزم الصمت" عندما يحين موعد الحلقة الجديدة من برنامجه المفضل؟

سيستمر الوضع هكذا حيث سيتحدث الرجال والنساء مع بعضهم بطرق تختلف باختلافهم. ولكن مع المزيد من الذكاء العاطفي والوعي الذاتي والاعتراف **بوجود** تلك الاختلافات، ستصير الحياة أفضل.



"هل تتوقع مني أن أتحدث؟".

"لا يا سيد بوند، بل أتوقع منك أن تموت".

من فيلم 1964 ،*GOLDFINGER*

الفصل السابع والخمسون



"هل تتوقع مني التحدث؟"

لقد اختير هذا الاقتباس السينمائي ("هل تتوقع مني التحدث؟") كواحد من أفضل الاقتباسات في تاريخ السينما، والاقتباس الأفضل من بين جميع أفلام جيمس بوند. ومن خلال هذا المشهد الفريد، سمع الناس كلمة "ليزر" للمرة الأولى.

لقد استخدم العميل السري الشجاع بعض تقنيات **الاستجواب** الناجحة، ثم انتقل إلى "**حديث معسول**" ينجيه من المشكلة التي وقع فيها (وتجنب به دفع كثير من المال مقابل إصلاح ملابسه التي كانت ستتمزق إن لم يكن قد نجا!). هناك ما يمكن تعلمه من خلال هذا النمط من الحديث.

آمل أنك بعد قراءة هذه الصفحات أصبحت أكثر وعيًا بطريقة حديثك؛ فالعادة جعلتنا نقضي وقتًا طويلًا في إجراء أحاديثنا بطرق يمكن اعتبارها غير متقنة. وكما ناقشنا بإسهاب، فللكلمات تأثير قوي، وتحمل طاقة هائلة. يمكن للكلمات أن تغير مسار التاريخ، وبالتالي مسار العالم بأكمله، وهي تقوم بذلك بالفعل. وفي حياتك الشخصية، يحدث التغيير وفقًا للكلمات التي تتفوه بها.

نحن بحاجة إلى التفكير في تطوير كلماتنا "بدقة" بحيث تصيب الهدف خلال تفاعلاتنا؛ أي أن تكون محددة، وموجزة، وفعالة.

الطريقة التي نتحدث بها مع أنفسنا يمكن أن تكون الطريقة نفسها التي نتحدث بها مع الآخرين، والتي نستخدمها دون انتباه تقريبًا. الأمر يتطلب الوعي ليس فقط بكيفية التواصل مع الآخرين، ولكن بكيفية التواصل مع أنفسنا أيضًا. وكما ناقشنا في وقت سابق، فكر فيما إذا كان التواصل الإلكتروني سيكون أفضل من الحديث بنفسك، سواء على الهاتف أو وجهًا لوجه. تخلص من عادة اتخاذ الخيار السهل واستخدام وسائل التواصل الإلكترونية في حالة كانت العلاقة بينك وبين الشخص الآخر على المحك؛ فالمُتوقع منك هو أن تتحدث بنفسك!

عليك أن تسعى جاهدًا لتحسين طريقتك في الحديث مع كل من زوجتك، وشريكك، وأفراد أسرتك، وأصدقائك، وزملائك في العمل، وعملائك. بمجرد تشكيل عادات جديدة من التحدث يمكنك أن تهدف إلى اكتساب مهارات الحديث البارعة.

بالطبع، ستظل هناك خلافات واحتكاكات وإحباطات واعتذارات أيضًا. ولكن المغزى هنا هو أنها ستقل كثيرًا. والأهم من ذلك هو أنك ستعرف متى تخطئ في إصدار أحكامك.

يمكن للكلمات أن تكون مربكة وأن تخفي المعنى الحقيقي في بعض الأحيان.

إن عادات المحادثة - مثلها مثل أي عادة" تستغرق قليلًا من الوقت لإعادة برمجتها. فكر في الكلمات الدقيقة التي سيساعدك استخدامها على تحقيق ما تريده، وذلك كلما شعرت بإغراء للتحدث قبل التفكير في فحوى ما ستقوله.

"راقب أفكارك؛ فهي ستصبح كلماتك

راقب كلماتك؛ فهي ستصبح أفعالك

راقب أفعالك؛ فهي ستصبح عاداتك

راقب عاداتك؛ فهي ستصبح صفاتك

راقب صفاتك؛ فهي ستصبح مصيرك".

لذلك، حظًّا سعيدًا في مغامرتك - مغامرتك مع الكلمات.

قد تسألني: "هل تتوقع مني التحدث؟". حينها سأجيبك من كل قلبي قائلًا: "لا... بل أتوقع منك أن تتحدث **على نحو أفضل**".

خاتمة

بقلم جيليان تيت

نحن نستخدم الكلمات دون تفكير، ونادرًا ما نلاحظ التناقضات التي تحتوي عليها، أو الخلافات التي يمكن أن تتسبب فيها.

على سبيل المثال، كم منا تمعّن في المعاني المتعددة للكلمة الإنجليزية spell، واكتشف حقيقة أن تلك المعاني تحتوي على بعض الأفكار التي قد لا تبدو مترابطة؟ لكن كتاب بورج يحثنا بطريقة مؤثرة وقوية على التمعن فيما لم نتمعن فيه من قبل.

إنه يصف اللغة التي نستخدمها وكذلك أسلوب حديثنا، ومن ثم يقدم مجموعة كبيرة من المؤشرات سهلة الفهم التي تساعدنا على تحسين جميع مهارات التواصل لدينا.

إنه كتاب رائع لكل من يريد أن يصبح أكثر فاعلية في الحياة، في جميع فئات المجتمع!

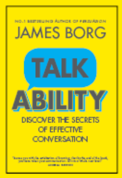
جيليان تيت هي المحرر الإداري لصحيفة فاينانشيال تايمز بالولايات المتحدة، كما أنها تكتب فيها أعمدة أسبوعية. تغطي كتابتها الحائزة على الجوائز مجموعة متنوعة من القضايا الاقتصادية والمالية والسياسية والاجتماعية. كما أنها عملت محررة وصحفية في كل من لندن ونيويورك وطوكيو وروسيا وبروكسل.

في عام ٢٠١٤، رشحتها مؤسسة الصحافة البريطانية للحصول على جائزة كاتبة الأعمدة الصحفية الأولى في هذا العام، كما حصلت على لقب صحفية العام (٢٠٠٩) وصحفية العام في مجال المال والأعمال (٢٠٠٨) من قِبَل مؤسسة الصحافة البريطانية، وكبيرة الصحفيين الاقتصاديين لعام (٢٠٠٧) من قِبَل منظمة وينكوت.

فاز كتابها *Fool's Gold* **بجائزة أفضل كتاب اقتصادي في حفل توزيع جوائز آنوجرال سبير للمؤلفات في عام ٢٠٠٩. كما حصلت على درجة الدكتوراه في الأنثروبولوجيا الاجتماعية من جامعة كامبريدج. ويلقي كتابها الأخير** *The Silo Effect* **الضوء على الاقتصاد العالمي والنظام المالي العالمي من خلال عدسة الأنثروبولوجيا الثقافية.**

الغلاف الخلفي

التنمية الشخصية



طلاقة اللسان: اكتشف أسرار المحادثة الفعالة

كتاب جديد من جيمس بورج، حول ما يجب أن تقول وكيف تقوله - بحيث يمكنك الحصول على المزيد من أي محادثة. فالأمور التي تقولها والطريقة التي تقولها بها يمكن أن تصلح موقفًا أو تفسده.

كم عدد المرات التي خرجت فيها من محادثة وقلت لنفسك إنه كان بإمكانك التعامل معها بصورة أفضل؟ كم مرة أدركت أنه كان بإمكانك استخدام كلمات مختلفة أو نبرة مختلفة للحصول على نتيجة مختلفة تمامًا؟

إن الحديث هو سلعتنا الأكثر قيمة، ولكن مع وجود "الشاشة" بدلًا من المحادثة فقدنا فن التحاور بفاعلية. ويوفر هذا الكتاب اقتراحات مُجربة ومُختبرة لمساعدتك على نقل آرائك والحديث بفاعلية.

"الحديث ليس عديم الثمن في كتاب جيمس بورج المقنع الجديد. فهو يوضح كيف أن "طلاقة اللسان" تمثل مهارة ضرورية وقوة مهمة لوسائل تواصل اليوم التي تهيمن عليها النصوص". **فيليب جونز، محرر، مجلة *ذا بوك سيلر***

"قراءة رائعة لأي شخص يريد أن يكون أكثر فاعلية في حياته – في أي فئة اجتماعية!". **جيليان تيت، محرر إداري أمريكي، *فاينشال تايمز*؛ وكاتب عمود حائز على عدة جوائز**

"جيمس متلاعب ذكي ومميز بالكلمات؛ أتمنى ألا يشرع في كتابة كلمات الأغاني".
دون بلاك، مؤلف أغان حائز على جائزة الأوسكار

ISBN 628-1072-09-862-9
6 281072 098629
282206835

لشراء النسخة الإلكترونية

قارئ جرير JARIR READER

مكتبة جرير JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ... ليست مجرد مكتبة